

Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation



vom Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Darmstadt

zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol)

vorgelegt von
Stefan Boxen

Erster Prüfer: Prof. Dr. rer. pol. Markus Focke
Zweiter Prüfer: Prof. Dr. rer. pol. Dirk Schiereck

Darmstadt 2019

Boxen, Stefan: Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation,
Darmstadt, Technische Universität Darmstadt,
Jahr der Veröffentlichung der Dissertation auf TUpriints: 2019
Tag der mündlichen Prüfung: 27.02.2019

Nutzungsrechte gemäß UrhG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Ziele des Forschungsvorhabens	7
1.3 Aufbau der Arbeit	8
2 Theoretischer Bezugsrahmen und Einordnung	11
2.1 Resource-Conduct-Performance-Paradigma	11
2.2 Definition von Unternehmenswachstum	14
2.3 Strategiezentrierte Entscheidungsorientierung	17
2.4 Definition und Einordnung der Strategiearten auf den Ebenen des Planungssystems	19
2.5 Make, Buy & Cooperate	25
2.6 Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens	27
3 Performance, Wachstumsstrategien und Ressourcen von Unternehmen und Kooperationen	28
3.1 Performance	28
3.1.1 Klassifizierung von generischen Renten	29
3.1.2 Klassifizierung von generischen Wettbewerbsvorteilen	30
3.2 Conduct	34
3.2.1 Generischen Wachstumsstrategien	34
3.2.2 Marktdurchdringung	38
3.2.3 Marktentwicklung	39
3.2.4 Produktentwicklung	41
3.2.5 Diversifikation	44
3.3 Resource	47
3.3.1 Ressourcenorientierter Ansatz auf Unternehmensebene	48
3.3.2 Kompetenzen im Rahmen der ressourcenorientierten Forschung	51
3.3.3 Fähigkeiten des Ressourcenmanagements	53
3.3.4 Ressourcenmangel als Hemmnis von Wachstumsstrategien	55

3.4	Cooperate.....	65
3.4.1	Definition und Abgrenzung der zwischenbetrieblichen Kooperation	65
3.4.2	Definition und Abgrenzung von Kooperationsformen	67
3.4.3	Ressourcenorientierter Ansatz auf Netzwerkebene	70
3.4.4	Kollektive Wachstumsstrategien	72
3.4.5	Limitationen von kollektiven Wachstumsstrategien	78
4	Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenkooperation	84
4.1	Ressourcenorientierte Forschung zwischen Unternehmens- und Netzwerkebene	84
4.2	Performance: Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile und Renten durch Kooperation.....	89
4.3	Resource: Netzwerkressourcen für ausschließlich unternehmensspezifische Aktivitäten.....	90
4.4	Cooperate: Kriterien für die Überlassung von relationalen Ressourcen	98
4.5	Bewertung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation und Implikationen für die Modellentwicklung.....	103
5	Theorieentwicklung zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen aus Wachstumsstrategien durch Kooperation	105
5.1	Organisationstheoretische Grundlagen und Modellierung komplexer Kausalstrukturen.....	105
5.2	Einordnung der Überlassung von relationalen Ressourcen in den Konfigurationsansatz und Erstellung eines konzeptionellen Bezugsrahmens	111
5.3	Entwicklung eines Erklärungsmodells für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation	116
5.3.1	Abgrenzung kollektiver Strategien gegenüber Strategien durch Kooperation	116
5.3.2	Modellentwicklung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation	118
5.3.3	Übertragung des Konzepts der Überlassung von relationalen Ressourcen auf Strategien im Allgemeinen.....	121
5.3.4	Der Einfluss des Managements auf Strategien durch Kooperation	124
5.3.5	Übertragung des Konzepts der Überlassung auf Wachstumsstrategien	127
5.4	Definitionen und Prämissen von Elementen des Erklärungsmodells.....	129

5.4.1	Strukturierung von Wachstumsstrategien.....	129
5.4.2	Merkmalsausprägungen der Modellelemente.....	130
5.4.3	Kooperationsverständnis und Kriterien des Ressourcenpools.....	133
5.4.4	Kriterien zur Definition der Rollenverteilung der kooperierenden Unternehmen bei der Überlassung.....	138
5.5	Strategische Vorabüberlegung und Implikationen für die Fallstudie	140
6	Empirische Untersuchung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation	141
6.1	Grundlagen der Fallstudie als Forschungsmethode.....	141
6.1.1	Eignung der Fallstudienforschung.....	141
6.1.2	Grundtypen des Fallstudienaufbaus und Auswahl der Fälle	143
6.1.3	Gütekriterien von Fallstudien und Datenerhebung.....	146
6.2	Forschungsdesign	148
6.2.1	Begründung für die Notwendigkeit der Fallstudie als Forschungsmethode und Fallstudiendesign.....	148
6.2.2	Vorgehensweise und Fallauswahl.....	150
6.2.3	Erstellung eines Leitfadens zur strukturierten Informationsaufnahme und Zusammenfassung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung	153
6.3	Fallstudie und analytische Bezugnahme auf das Modell.....	160
6.3.1	Fall 1: Marktdurchdringung - bestehende Kunden	161
6.3.2	Fall 2: Marktdurchdringung - neue Kunden	166
6.3.3	Fall 3: Marktentwicklung – Location	173
6.3.4	Fall 4: Marktentwicklung – Branche	182
6.3.5	Fall 5: Produktentwicklung - Variation	188
6.3.6	Fall 6: Produktentwicklung – Innovation	197
6.3.7	Kritische Würdigung und Zwischenfazit.....	205
6.4	Hypothesen überprüfende Analyse.....	206
6.4.1	Analysemethode	206
6.4.2	Existenz der Ausprägungen der Modellelemente	211
6.4.3	Triangulation auf Ebene der allgemeinen Wachstumsstrategien.....	213
6.4.4	Extremfallbetrachtung generischer Wachstumsstrategien.....	222
6.4.5	Vergleich und Erkenntnis spezieller Wachstumsstrategien.....	225
7	Schlussbetrachtung	233

7.1	Erweiterung der Theorie	233
7.2	Handlungsempfehlung für Unternehmen	238
7.3	Weitere Forschungsperspektiven.....	240
Anhang: Dokumentation der Fallstudien		242
Literaturverzeichnis.....		269

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung des Forschungsgebietes	6
Abbildung 2: Aufbau und Struktur der Arbeit.....	10
Abbildung 3: Unterschiedliche Sichtweisen des RBV und MBV	12
Abbildung 4: Strategiearten auf den Ebenen des Planungssystems	20
Abbildung 5: Grad der Eigenaktivität vs. Formen der Kooperation	21
Abbildung 6: Wertkette nach Porter.....	24
Abbildung 7: Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform	26
Abbildung 8: Theoretischer Bezugsrahmen	27
Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteil und Rente.....	29
Abbildung 10: Magisches Dreieck nach Ohmae	31
Abbildung 11: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	35
Abbildung 12: Integration der unternehmensspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung	47
Abbildung 13: Ressourcenorientierte Forschung und ihre Weiterentwicklung	48
Abbildung 14: Ressourcentheoretische Begriffskaskade	52
Abbildung 15: Integration der netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung	65
Abbildung 16: Unternehmensstrategie und kollektive Strategie	73
Abbildung 17: Integration der netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die unternehmensspezifische Ressourcenorientierung	84
Abbildung 18: Mehrdimensionale Darstellung der ressourcenorientierten Forschung.....	88
Abbildung 19: Zusammenstellung der Renten nach Lavie	90
Abbildung 20: Kozept der Überlassung und CEDE-Kriterien	94
Abbildung 21: Relationale Ressourcen im kooperativen Umfeld	96
Abbildung 22: Integration der unternehmens- und netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung	105
Abbildung 23: Der Konfigurationsansatz.....	106
Abbildung 24: Einfache und komplexe Kausalmodellierungen.....	108
Abbildung 25: Fit-Konzepte nach Venkatram.....	109
Abbildung 26: Übertragung des Stimmigkeitskonzepts auf die Überlassung von relationalen Ressourcen	113

Abbildung 27: Konzeptioneller Bezugsrahmen für Wettbewerbsvorteile durch Kooperation.....	115
Abbildung 28: Konzeptioneller Bezugsrahmen für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation.....	115
Abbildung 29: Abgrenzung kollektiver Strategien gegenüber Strategien durch Kooperation.....	117
Abbildung 30: Modell Wettbewerbsvorteile durch Kooperation	120
Abbildung 31: Unterscheidung der Überlassungskriterien von relationalen Ressourcen auf Ressourcen- und Strategieebene	122
Abbildung 32: Berücksichtigung der Strategie im Modell Wettbewerbsvorteile durch Kooperation.....	123
Abbildung 33: Einordnung der Fähigkeiten in das Modell	126
Abbildung 34: Modell Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation.....	127
Abbildung 35: 2x2 Matrix zur Klassifizierung unterschiedlicher Fallstudientypen	144
Abbildung 36: Einordnung in das Fallstudiendesign nach Yin.....	149
Abbildung 37: Bezugssystem möglicher Taxonomien des Fallstudiendesigns.....	152
Abbildung 38: Struktur der Fallstudien	160
Abbildung 39: Struktur der Bezugnahme des Falls auf das Modell und Fallbild	161
Abbildung 40: Fallbild 1.....	164
Abbildung 41: Fallbild 2.....	172
Abbildung 42: Fallbild 3.....	181
Abbildung 43: Fallbild 4.....	187
Abbildung 44: Fallbild 5.....	194
Abbildung 45: Spezifizierung der Überlassung von Fall 5	196
Abbildung 46: Zuordnung von Fall 5 zu einer speziellen Wachstumsstrategie	197
Abbildung 47: Fallbild 6.....	203
Abbildung 48: Vorgehensweise bei der Analyse der speziellen Wachstumsstrategien	226
Abbildung 49: Integration der unternehmensspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens	234
Abbildung 50: Integration der netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung	235
Abbildung 51: Integration der Überlassung in die strategische Ausrichtung.....	237

Abbildung 52: Taxonomien des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation	238
--	-----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen für Unternehmenswachstum.....	14
Tabelle 2: Verschiedene Messgrößen des Unternehmenswachstums	16
Tabelle 3: Typologien generischer Geschäftsfeldstrategien.....	23
Tabelle 4: Verschiedene Definitionen des Ressourcenbegriffs der relevantesten Autoren der ressourcenbasierten Forschung in chronologischer Reihenfolge	50
Tabelle 5: Strategische Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile	53
Tabelle 6: Abgrenzung und Einordnung der ressourcenorientierten Forschung	87
Tabelle 7: Strukturierung von Wachstumsstrategien für die Empirie	130
Tabelle 8: Zusammenfassung der Merkmale der Modellelemente	133
Tabelle 9: Untergliederung des Ressourcenpools	136
Tabelle 10: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsmethoden	142
Tabelle 11: Fallauswahl.....	145
Tabelle 12: Einordnung der Vorgehensweise.....	151
Tabelle 13: Leitfaden zur strukturierten Informationsaufnahme.....	158
Tabelle 14: Existenzbeweise von relationalen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen.....	206
Tabelle 15: Existenzbeweise von Wachstumsstrategien	207
Tabelle 16: Triangulationsvorgehen auf der Ebene von allgemeinen Wachstumsstrategien	209
Tabelle 17: Extremfallbetrachtung auf der Ebene von generischen Wachstumsstrategien nach Ansoff.....	210
Tabelle 18: Analyse auf Ebene den speziellen Wachstumsstrategien	210
Tabelle 19: Zusammenfassung der Analysemethoden	211
Tabelle 20: Analyse der Ausprägungen der Modellelemente	211
Tabelle 21: Triangulation auf Ebene der allgemeinen Wachstumsstrategien	214
Tabelle 22: Übersicht der Taxonomien	225

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
API	Application Programming Interface
CEDE	Complementarity, Expertise, Desire, Employ
DL	Deep Learning
EOS	Economics of Scale
GPU	Graphics Processing Unit
JV	Joint Venture
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MBV	Market-based View
ML	Machine Learning
MNE	Multinational Enterprise
NLP	Natural Language Processing
OEM	Original Equipment Manufacturer
POS	Point of Sale
QR	Quick Response
RBV	Resource-based View
RV	Relational View
TPU	Tensor Processing Unit
TS	Trockensubstanz
WBV	Wettbewerbsvorteil

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

„In diesem Land musst du so schnell laufen wie du kannst, um an der gleichen Stelle zu bleiben. Und wenn du woanders hin willst, dann musst du mindestens doppelt so schnell laufen“ (Lewis Carroll: Alice im Wunderland).

Dieses Zitat soll übertragen auf Unternehmen verdeutlichen, warum Unternehmen wachsen müssen. Denn das oberste strategische Ziel eines Unternehmens ist die Sicherung der eigenen Überlebensfähigkeit. Dieses Globalziel fordert die Erzielung eines langfristigen Erfolges (Welge & Al-Laham, 2003, S. 129). Um das in der Gegenwart und Zukunft gewährleisten zu können, ist Wachstum eines der wichtigsten Instrumente. Studien belegen diesen Zusammenhang in den verschiedensten Ländern und Industrien und betonen die besondere Bedeutung von Wachstum für das Überleben von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) (Audretsch, Santarelli & Vivarelli, 1999; Cressy, 2006; Doms, Dunne & Roberts, 1995; Harhoff, Stahl & Woywood, 1998; Kimura, 2003; Mata, Portugal & Guimaraes, 1995; Tveteras & Eide, 2000). Aber auch für große Unternehmen ist Wachstum wichtig. Zwar zeigen Studien, dass große Unternehmen tendenziell geringere Wachstumsraten aufweisen, aber dafür eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben. Da die Größe ein Resultat des Wachstums aus der Vergangenheit ist, belegt dies zusätzlich die Bedeutung von Wachstum für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen (Evans, 1987a; Evans, 1987b; Doms, Dunne & Roberts, 1995; Dunne, Roberts & Samuelson, 1988; Dunne, Roberts & Samuelson, 1989; Hall, 1987).

Die Begründung für die Notwendigkeit von Unternehmenswachstum ist vielfältig. Wachstum kann Fixkostendegression, Lernkurveneffekte und Skaleneffekte bewirken (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 321; Welge & Al-Laham, 1999, S. 158) und so die Profitabilität verbessern. Der positive Nebeneffekt ist, dass Kunden großen Unternehmen vertrauen und so zusätzliches Wachstum entsteht. Darüber hinaus spielt Wachstum in Konzernen eine wichtige Rolle. Nur durch Wachstum in einer Geschäftseinheit können Innovationen in anderen Geschäftseinheiten im Sinne des Portfoliogedankens finanziert werden (Hungenberg, 2001, S. 370ff.).

Wachstum ist auch ein probates Instrument zur Reaktion auf reife Produkte und stagnierende Märkte. Durch sinkende Effizienz zum Beispiel in der Produktion und der Ressourcen-

allokation sind ab einem gewissen Reifegrad des Unternehmens die Potenziale zur Kostensenkung erschöpft (Mehrmann, 2004, S. 154). Durch die in der Reifephase steigende Wettbewerbsintensität und den damit verbundenen Verdrängungswettbewerb steigt der Preisdruck und die Gewinnspanne sinkt (Fischer, 2005, S. 10). Wachstum in Form von Innovation oder Expansion in neue Märkte ist eine weitere Alternative zur Sicherung des Überlebens des Unternehmens (Kotler et al., 2003, S. 712).

Letztlich ist Wachstum auch ein Instrument, um in Zeiten von schrumpfender Bevölkerung und Fachkräftemangel im Wettbewerb um Talente auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Studien belegen, dass Wachstum zur Steigerung der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt nicht nur durch Arbeitsplatzsicherheit, sondern auch vor allem durch Innovationsfähigkeit beitragen kann (Fietz & Worschech, 2009).

Die Betrachtung von Wachstum alleine ist aber selten ein gutes Ziel. Managern wird oft vorgeworfen auf Kosten der Aktionäre ein eigenes Imperium aufzubauen (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 320). Deswegen wird Wachstum im Rahmen dieser Arbeit immer in Bezug zum erwarteten nachhaltigen Wettbewerbsvorteil der jeweiligen Strategie gesetzt.

Die entscheidende Frage bleibt aber, wie Unternehmen Wachstum erzielen können. Auf diese Frage müssen sich Unternehmen in ihrer ganz speziellen Situation und in ihrem jeweiligen Umfeld reagieren. So ergeben sich beispielsweise für kleine Unternehmen (Almus & Nerlinger, 1999; Becchetti & Trovato, 2002; Chaston & Mangles, 1997; Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006), Dienstleistungsunternehmen (Capar & Kotabe, 2003) oder multinationale IT-Unternehmen (Gasman, Enkel & Chesbrough, 2010; Chesbrough & Appleyard, 2006) spezifische Anforderungen und Möglichkeiten. Im Rahmen dieser Arbeit soll ein allgemeines Erklärungsmodell erarbeitet werden, das sowohl erklären kann wie beispielsweise ein kleines metallverarbeitendes Unternehmen durch Kooperation in eine neue Branche expandieren kann als auch wie Internetgiganten wie Google durch Kooperation seine künstliche Intelligenz entwickelt oder wie Alibaba durch Kooperation nach Europa expandiert.

Ungeachtet dieser Besonderheiten lassen sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur die Theorien des Unternehmenswachstums in vier Hauptsichtweisen zusammenfassen: Die mikroökonomische Sichtweise (Coase, 1937; Williamson, 1975), die ressourcenorientierte Theorie (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), die evolutionsökonomische

Sichtweise (Nelson & Winter, 1982) und der Corporate-Strategy-Ansatz (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971).

In dieser Arbeit werden vor allem die ressourcenorientierte Theorie und der Corporate-Strategy-Ansatz verfolgt. Im Rahmen der Modellentwicklung wird darüber hinaus ein integrativer Ansatz verfolgt, der aus den Stärken und Schwächen der jeweiligen Ansätze dieser Sichtweisen resultiert. Die Integration erfolgt strategiezentriert, d.h. die ressourcenorientierte Sichtweise wird in den Corporate-Strategy-Ansatz integriert.

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bilden somit Wachstumsstrategien des Unternehmens. Ziel dieser Arbeit ist aber nicht die empirische Messung der vielen Definitionen und Dimensionen des unternehmerischen Wachstums (Küting, 1980, S. 39), sondern der Unternehmensführung ein Hilfsmittel zur Planung dieses Wachstums bereitzustellen (Ansoff, 1965). Aus diesem Grund eignet sich die Ansoff-Matrix mit ihren qualitativ strategischen Dimensionen für Wachstum mit Markt und Produkt als Ausgangspunkt (Welge & Al-Laham, 1999, S. 435). Hierbei werden vier Wachstumsstrategien unterschieden: Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung und Diversifikation (Ansoff, 1965).

Da die Ansoff-Matrix diverse Faktoren nicht berücksichtigt, wird der Aussagewert dieses Modells eingeschränkt (Meffert, 2008, S. 264). Ein Hauptkritikpunkt ist, dass die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens nicht berücksichtigt werden. Mit anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies, dass die vorhandenen und für die Strategie erforderlichen Ressourcen nicht betrachtet werden. Durch die Analyse und Strukturierung der Wachstumsstrategien sollen in dieser Arbeit deren Ausprägungen und Determinanten herausgearbeitet werden. Durch den Abgleich der vorhandenen Ressourcen im unternehmenseigenen Bündel mit den gemäß der Determinanten der Strategie erforderlichen Ressourcen soll ein Ressourcenmangel aufgedeckt werden können. Auf diese Weise werden die ressourcenorientierte Forschung und der Corporate-Strategy-Ansatz teilweise miteinander verbunden bzw. aufgrund des Ausgangspunktes der Strategie die ressourcenorientierte Forschung in den Corporate-Strategy-Ansatz integriert.

Der Ressourcenbegriff wird in diesem Zusammenhang im klassischen Verständnis (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) des ressourcenorientierten Ansatzes (RBV) gesehen, nämlich als Voraussetzung für die Konzipierung und Implementierung einer einzigartigen Strategie und zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvor-

teils. Die Ressourcen müssen für diesen Zweck gewisse notwendige Voraussetzungen erfüllen (Barney, 1991). Dieser Teil der ressourcenorientierten Forschung bezieht sich auf Ressourcen des Einzelunternehmens (Dyer & Singh, 1998, S. 660). Im Rahmen dieser Arbeit soll ein ganzheitliches Konzept erarbeitet werden, bei dem die Strategie nicht anhand der vorhandenen Ressourcen ausgerichtet wird, sondern bei dem die durch die Unternehmensführung angestrebte Strategie die Anforderungen an das Ressourcenbündel vorgibt.

Nicht oft besteht ein Mangel zwischen den im Bündel vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens und den für die Strategie erforderlichen Ressourcen (Lambe, Spekman & Hunt, 2002; Pfeffer & Salancik, 1978; Teng & Das, 2008). Diese fehlenden Ressourcen sind oftmals gar nicht für das Unternehmen verfügbar (Bae & Gargiulo, 2004; Das & Tang, 2000; Oliver, 1997; Teng, 2007) oder die Eigenfertigung ist ineffizient (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011; Sydow & Möllering, 2009, S. 187ff.). Kooperation stellt hierfür eine Möglichkeit dar, um diesen Mangel im Ressourcenbündel zu beseitigen (Grant & Baden-Fuller, 2004; Mowery, Oxley & Silverman, 1996; Walter, Ritter & Riesenhuber, 2007). Studien belegen die Bedeutung von Kooperationen damit, dass über die Hälfte des Produktwertes von Ressourcen von außerhalb des Unternehmens stammt (Dyer & Singh, 1998, S. 660). Mit zunehmender Globalisierung und Vernetzung nimmt die Bedeutung weiter zu (Das, 2011). Darüber hinaus stellt die Einbettung der Ressourcen in ein Netzwerk einen besonderen Schutz des Wettbewerbsvorteils dar (Gulati, 1999). Wettbewerbsvorteile resultierend aus unternehmensübergreifenden Beziehungen und den damit verbundenen Barrieren der Imitation werden im Rahmen der ressourcenorientierten Forschung dem Relational View (RV) zugeordnet. Dieser Ansatz ist dadurch charakterisiert, dass komplementäre Ressourcen von den Partnern mit in die Kooperation eingebracht werden, Ressourcen kollektiv entwickelt werden, die erzielten relationalen Renten Attribute des ganzen Netzwerkes sind und der Fokus auf die Netzwerkaktivitäten gerichtet ist (Dyer & Singh, 1998). In diesem Zusammenhang wird auch von der kollektiven Strategie gesprochen (Sydow & Möllering, 2009, S. 205). Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit die netzwerkspezifische von der unternehmensspezifischen Ressourcenorientierung zunächst getrennt betrachtet.

Darauf aufbauend wird in der Literatur diskutiert, den RV in den RBV zu integrieren. Synergiepotenziale zwischen Netzwerk und Unternehmen (Lavie, 2006) und die Determinanten von Lernen in Allianzen (Hamel, 1991) werden untersucht. Im Zentrum dieser Ansätze steht eine kollektive Strategie. Das Einzelunternehmen profitiert durch Spillovers (Lavie, 2006).

Sowohl die Quellen des Wettbewerbsvorteils im RV als auch die Determinanten für erfolgreiches Lernen in Kooperationen können eine Kehrseite der Medaille haben. Mögliche Kooperationspartner sind der Anzahl nach limitiert (Dyer & Singh, 1998, S. 672) und man muss auch für einen Kooperationspartner attraktiv sein, indem man Kooperationserfahrung mitbringt (Gulati, 1995; Mitchel & Singh, 1996) und/oder indem man komplementäre Ressourcen in die Kooperation einbringt (Dyer & Singh, 1998) oder diese teilt, tauscht oder zusammen entwickelt (Das & Tang, 1999; Hoetker & Mellewigt, 2009; Mohr & Spekman, 1994). In diesem Sinne beruht Kooperation auf Gegenseitigkeit (Hamel, 1991). Die Frage, ob man kooperieren oder nicht kooperieren kann, wird auch damit beantwortet, ob man angemessen in die Kooperation investieren kann (Dyer & Singh, 1998; Gulati et al., 1994). Daher ist es für viele Unternehmen schwer attraktiv für eine mögliche Kooperation zu sein, weil das mögliche Partnerunternehmen selbst auch hohe Ansprüche an den Kooperationspartner hat (Kale & Singh, 2009, S. 46), sodass die Attraktivität des Kooperationspartners bewertet wird (Shah & Swaminathan, 2008, S. 473). Faktoren wie Vertrauen, Commitment, finanzieller Erfolg und insbesondere komplementäre Ressourcen spielen dabei eine wichtige Rolle (Shah & Swaminathan, 2008, S. 472). Reputation ist dabei auch ein wichtiges Kriterium (Dollinger et al., 1997; Norheim-Hansen, 2013, S. 82f.; Shah & Swaminathan, 2008). Darüber hinaus besteht bei Kooperation auch immer das Risiko von opportunistischen Verhalten (Doz, 1996; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Khanna, Gulati & Nohria, 1998) und nicht abgestimmten Anstreben von unternehmensspezifischen Vorteilen (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Wissensabfluss kann so auch zum Aufbau eines direkten Wettbewerbers führen (Chi, 1994; Hamel, 1991; Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Mitchell, Dussauge & Garrette, 2002).

Im Rahmen dieser Arbeit soll ein alternativer Ansatz entwickelt werden, der es Unternehmen ermöglicht Ressourcen durch Kooperation zu beziehen, ohne dabei von den negativen Kehrseiten der Kooperation betroffen zu sein und ohne übermäßig in die Kooperation investieren zu müssen. Dieser Ansatz beschreibt, wie Ressourcen aus einer Kooperation ausschließlich unternehmensspezifisch verwendet werden können, ohne dass dabei kollektive Aktivitäten oder ein gegenseitiger Ressourcenaustausch vorausgesetzt werden (Däberitz & Boxen, 2018). Dieser Ansatz funktioniert im Gegensatz zu den versteckten Handlungen bei Opportunismus nur unter Einbeziehung des Kooperationspartners. In Analogie zum RBW und zum RV existieren für diesen Ansatz und den daraus resultierenden unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil auch Kriterien, die beidseitig die Anforderungen der Partner an diese spezielle Art der Ressourcenkooperation berücksichtigen: Komplementarität, Ab-

gabefähigkeit, Abgabewilligkeit und Einbaufähigkeit (Däberitz & Boxen, 2018). Dieser Ansatz, der als Wettbewerbsvorteile durch Kooperation bezeichnet wird, ist auch für (kleine) Unternehmen geeignet, die nicht attraktiv für eine kollektive Strategie sind und bietet den Unternehmen ein zusätzliches Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil.

Daher soll dieser alternative Kooperationsansatz in den Corporate-Strategy-Ansatz integriert werden. Damit schließt sich der Kreis im doppelten Sinne und wird der Bedeutung von Wachstum und Kooperation gerecht. Zum einen kann so effizient ein Mangel im Ressourcenbündel beseitigt werden. Zum anderen wird für diesen alternativen Kooperationsansatz ein konkreter Strategiebezug spezifiziert. Als Instrument für die Integration der unternehmensspezifischen Ressourcenorientierung in den Corporate-Strategy-Ansatz dient das Resource-Conduct-Performance-Paradigma. Die Schnittstelle ist das Conduct, welches durch die generischen Wachstumsstrategien und dessen Determinanten gefüllt wird und auf den RBV bezogen wird. Die netzwerkspezifische Ressourcenorientierung kann durch die Übertragung der Kriterien für die alternative Ressourcenkooperation des Ansatzes von Wettbewerbsvorteile durch Kooperation auf Wachstumsstrategien integriert werden. Abbildung 1 veranschaulicht die Verbindungen der verschiedenen Forschungsrichtungen und die daraus resultierenden Beiträge zum Wettbewerbsvorteil.

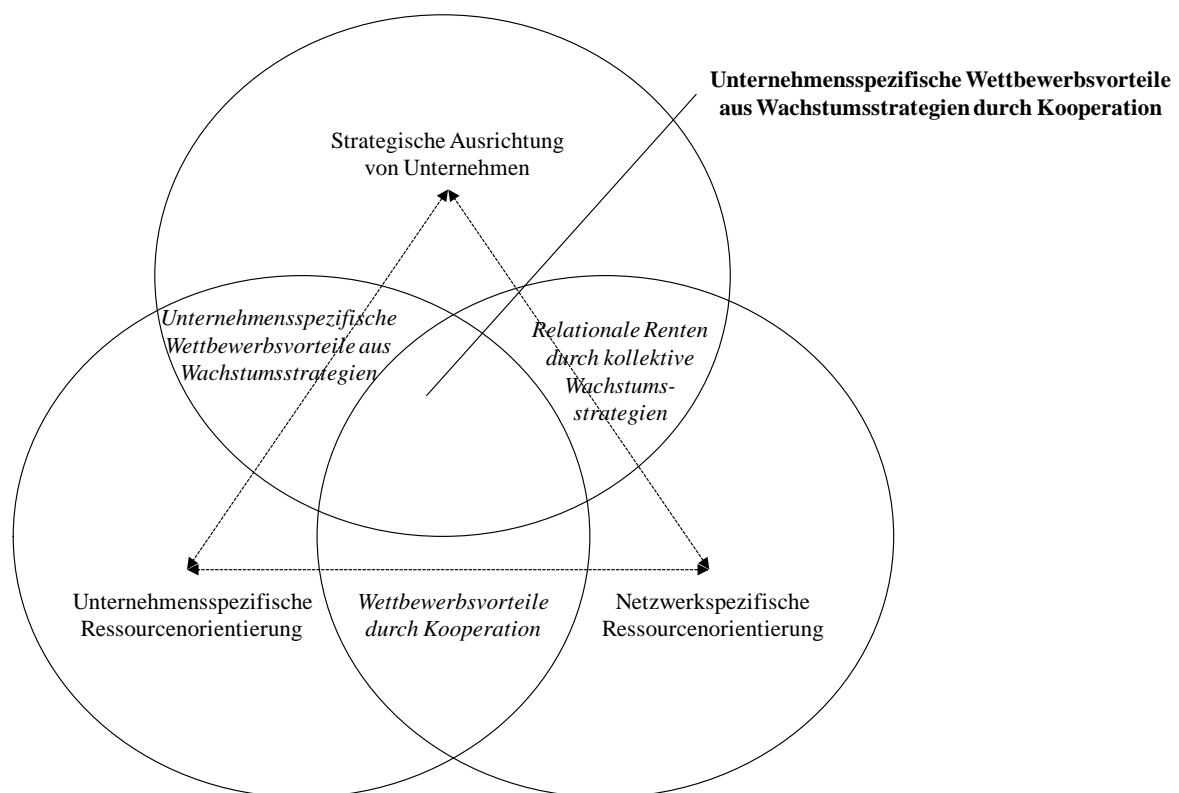


Abbildung 1: Einordnung des Forschungsgebietes

Die beschriebenen Integrationen liefern dem Unternehmen eine Handlungsalternative für ein zusätzliches Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil: Unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteil aus Wachstumsstrategien durch Kooperation.

1.2 Ziele des Forschungsvorhabens

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Erklärungsmodells für den Ansatz unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation. Mit Wachstumsstrategien als zentralem Element ergeben sich aufgrund der Ausprägungen folgende Forschungsfragen:

Hauptforschungsfragen

- Existieren unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation?
- Wie kann ein Unternehmen unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generieren?
 - Wie kann ein Unternehmen unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus einer Marktdurchdringungsstrategie durch Kooperation generieren?
 - Wie kann ein Unternehmen unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus einer Marktentwicklungsstrategie durch Kooperation generieren?
 - Wie kann ein Unternehmen unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus einer Produktentwicklungsstrategie durch Kooperation generieren?
 - Wie kann ein Unternehmen unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus einer Diversifikationsstrategie durch Kooperation generieren?

Durch die Beantwortung der Forschungsfragen soll die Theorie erweitert werden.

Theorieerweiterung

- Entwicklung eines ganzheitlichen Erklärungsansatzes für Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation
- Gemeinsame Integration der unternehmensspezifischen und netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Validierung möglicher Ausprägungen des Erklärungsansatzes

Letztlich sollen Handlungsempfehlungen für die Unternehmen bzw. das strategische Management abgeleitet werden.

Handlungsempfehlung

- Bereitstellen eines Analysetools und Konzepts für die Unternehmensleitung zur strategischen Planung, das modular im Sinne eines Baukastensystems genutzt werden kann für
 - das Schließen eines Mangels im Ressourcenbündel durch Kooperation,
 - die Integration von durch Kooperation erlangte Ressourcen in die Wachstumsstrategie des Unternehmens sowie
 - das Aufzeigen einer alternativen Handlungsoption für ein zusätzliches Potenzial für einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil
- die Möglichkeit zum Erkennen eines geeigneten Kooperationspartners

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird im theoretischen Bezugsrahmen das Themengebiet eingeordnet und abgegrenzt. Das Resource-Conduct-Performance-Paradigma wird einleitend vorgestellt und von der marktbasierten Sichtweise abgegrenzt. Da ein Kernpunkt dieser Arbeit die Strategie ist, soll und muss diese definiert und aufgrund der Vielzahl an Typologien abgegrenzt werden. Die drei Strategiearten eines Unternehmens werden aufbauend auf den drei Ebenen des Planungssystems erläutert. Die Eigenfertigung und der Kooperationsgedanke werden vom Markt im Rahmen der Transaktionskostentheorie abgegrenzt. Ferner wird die Sichtweise dieser Arbeit eingeordnet. Aus der strategiezentrierten Sichtweise wird die Rückwärtsbetrachtung des Cooperate-Resource-Conduct-Performance-Paradigmas abgeleitet. Hieraus resultiert die Gliederung für Kapitel 3.

In 3.1 wird die Performance untergliedert in Renten und Wettbewerbsvorteile. Beide Elemente werden definiert, klassifiziert und deren Determinanten herausgearbeitet. In 3.2 werden Wachstumsstrategien als Teil des Conducts diskutiert. Die vier generischen Wachstumsstrategien werden erläutert und deren Ausprägungen und Einflussfaktoren bestimmt. In 3.3 erfolgt die grundlegende Betrachtung aus Sicht der Ressourcenorientierung, die in Form des RBV auf Unternehmensebene ausgeführt wird. Darüber hinaus wird aber auch ein Mangel an Ressourcen diskutiert und wie ein solcher eine jeweilige Wachstumsstrategie hemmen kann. Als Lösung für das Problem des Ressourcenmangels wird das Phänomen der Kooperation in 3.4 beschrieben, klassifiziert und anhand der ressourcenorientierten Forschung eingeordnet und der

RV erläutert. Auf Conduct-Ebene werden kollektive Wachstumsstrategien beschrieben. Außerdem werden kritische Aspekte von kollektiven Wachstumsstrategien herausgearbeitet, die diese letztlich limitieren können.

Aufgrund des Mangels an Wachstumsressourcen und Limitationen von Wachstumskooperationen wird in Kapitel 4 ein alternativer Kooperationsansatz vorgestellt, um an Ressourcen für eine Wachstumsstrategie zu gelangen. Dies erfordert zunächst die Einordnung dieser ressourcenbasierten Forschungsrichtung zwischen der Unternehmens- und Netzwerkebene. Der vorgestellte Ansatz wird abgegrenzt gegen die vorherrschenden Ansätze in der ressourcenorientierten Forschung. Die Forderung der Alleinstellung dieses Ansatzes fordert die theoretische Herleitung und Einordnung in Bezug auf den Wettbewerbsvorteil, die Ressourcenart und die dafür relevanten Kriterien. In der Bewertung dieses Ansatzes wird festgestellt, dass es diesem Ansatz an einer Spezifizierung für das Conduct fehlt und es einer Erweiterung bedarf, um Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation erklären zu können.

Aus diesem Grund werden in Kapitel 5 die Kapitel 3 und 4 zu einem integrativen Erklärungsmodell weiterentwickelt. Dazu werden die einzelnen Unterkapitel dieser beiden Kapitel zu einem ganzheitlichen Ansatz synthetisiert. Entscheidend ist, dass die Kriterien für die Überlassung von relationalen Ressourcen um Kriterien für die Überlassung in Bezug auf Wachstumsstrategien erweitert werden. Organisationstheoretisch erfolgt diese Modellentwicklung unter Zuhilfenahme des Konfigurationsansatzes.

Kapitel 6 soll dieses Modell empirisch testen. Dazu werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Fallstudie als Forschungsmethode erläutert. Darauf aufbauend wird das Forschungsdesign für das zu überprüfende Modell spezifiziert und die Anforderung an die Selektion der Fälle abgeleitet. Anschließend werden die Fälle anhand der im Leitfaden hergeleiteten Struktur beschrieben und diskutiert. Innerhalb dieser Fallstudie wird der jeweilige Fall analytisch auf das Modell bezogen. In der Analyse können durch diesen vorangegangenen Bezug und der dabei beobachteten Existenz der Modellelemente und der fallübergreifenden Triangulation Erkenntnisse gewonnen werden. Diese Triangulation, eine Extremfallbetrachtung und weitere vergleichende Betrachtungen dienen auch der Wahrung der Gütekriterien der Fallstudienforschung und einer besseren analytischen Generalisierbarkeit.

In Kapitel 7 werden aus den Erkenntnissen der Fallstudie eine Erweiterung der Theorie und Handlungsempfehlungen für die Unternehmensführung abgeleitet.

Abbildung 2 veranschaulicht den strukturellen und logischen Zusammenhang des Aufbaus der Arbeit.

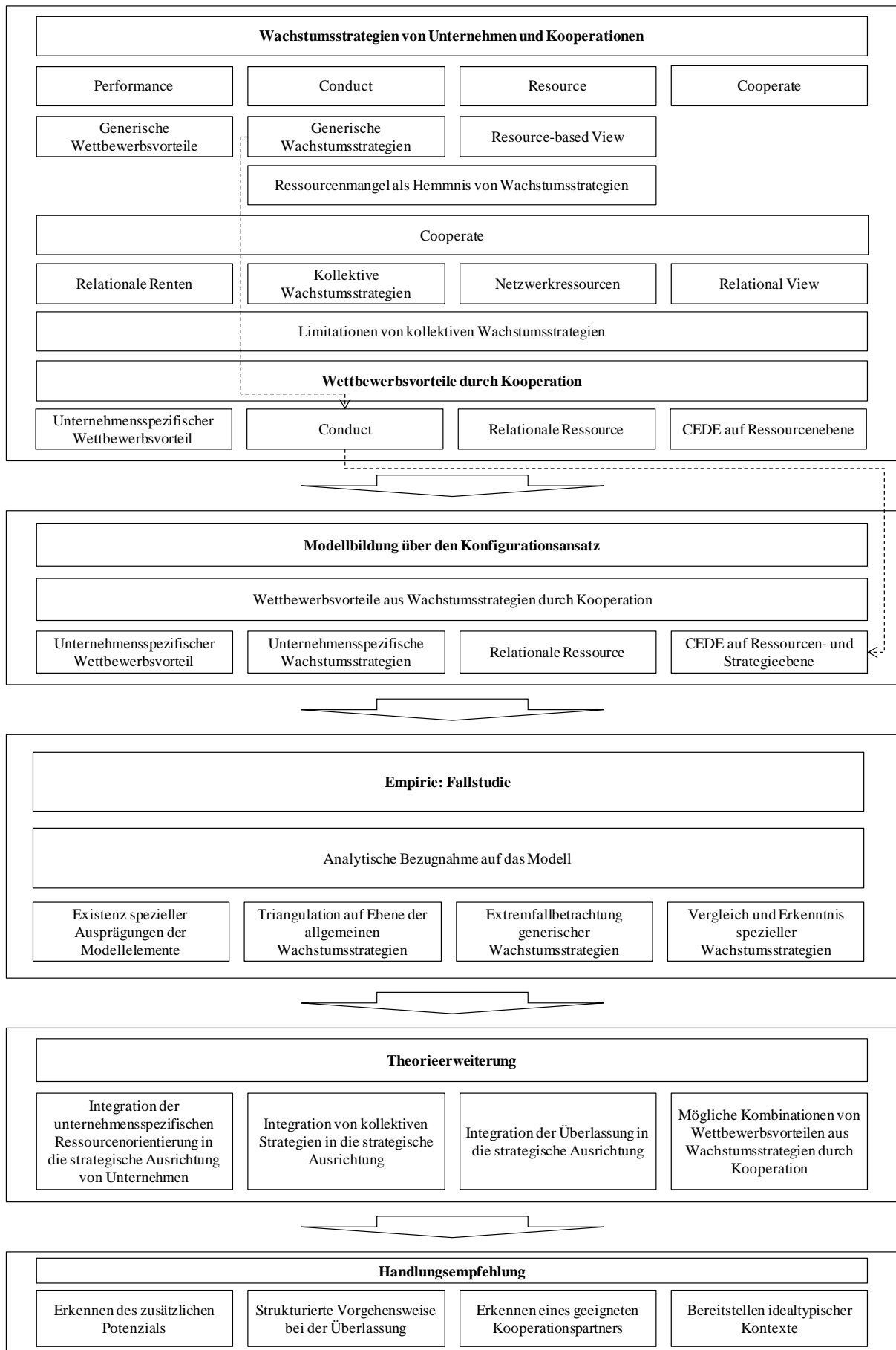


Abbildung 2: Aufbau und Struktur der Arbeit

2 Theoretischer Bezugsrahmen und Einordnung

Dieses Kapitel soll die für diese Arbeit relevanten Themengebiete erläutern. Diese relevanten Themengebiete sollen eingeordnet und von verwandten und nicht betrachteten Themengebieten abgegrenzt werden. Dabei sollen nicht betrachtete Themengebiete explizit von der Untersuchung dieser Arbeit ausgeschlossen werden. Zusätzlich liefert dieses Kapitel einen Überblick über die Strukturierung des Stands der Technik von Kapitel 3.

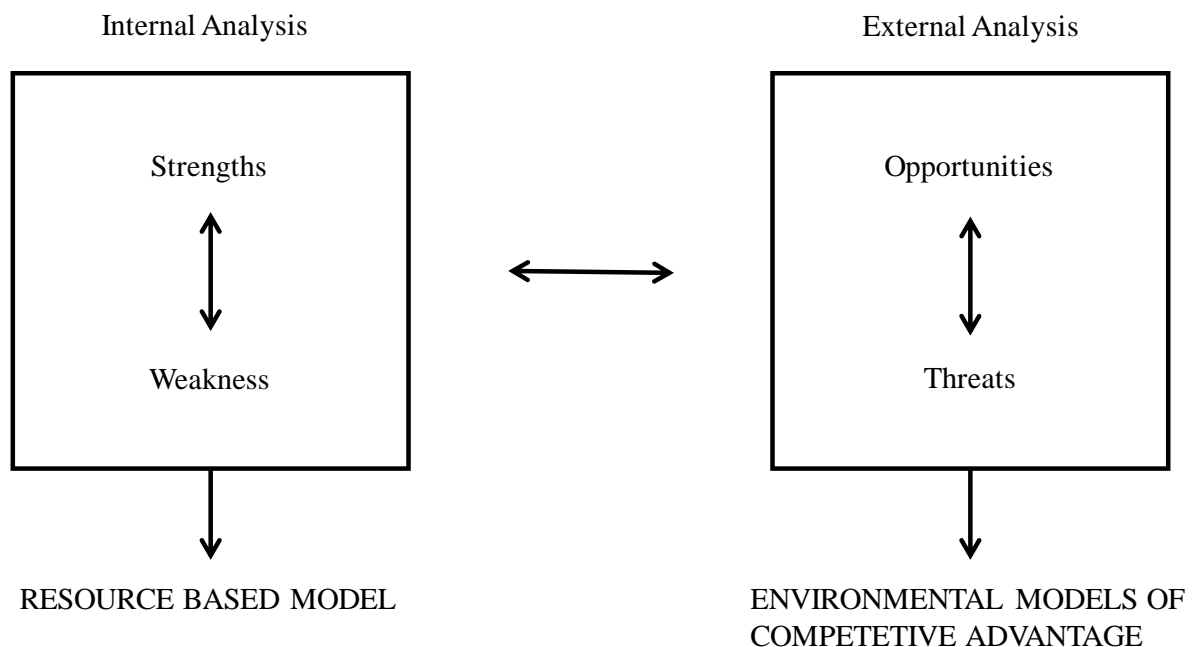
2.1 Resource-Conduct-Performance-Paradigma

Ziel dieses Abschnittes ist es, die grundlegende Sichtweise dieser Arbeit auf die Quellen des Unternehmenserfolgs darzustellen und einzuordnen. Dabei wird die ressourcenorientierte von der industrieökonomischen Sichtweise abgegrenzt, da der ressourcenorientierte und der marktorientierte Ansatz als die beiden wichtigsten Sichtweisen des strategischen Managements angesehen werden (Knyphausen-Aufseß, 2004, S. 1383; Kutschker & Schmid, 2008, S.838).

Der Industrieökonomik entstammende Market-based View (MBV) oder marktorientierter Ansatz begründet durch die Arbeiten von Porter eine eigenständige Forschungsrichtung innerhalb des strategischen Managements (Hungenberg, 2001, S. 55). Der MBV richtet seine Perspektive auf markt- und branchenbezogene Faktoren und analysiert dabei den Absatzmarkt des Unternehmens (Freiling, 2001; Rühli, 1995, S. 93). Das Verhalten und der Erfolg des Unternehmens werden maßgeblich durch externe bzw. umweltorientierte Faktoren beeinflusst (Macharzina & Wolf, 2008, S. 64). Die Grundlage dieses Zusammenhangs ist auf die Arbeiten von Mason und Bain zurückzuführen. Der Zusammenhang zwischen Marktstruktur, -verhalten und -erfolg wird im Structure-Conduct-Performance-Paradigma zusammengefasst. Der Unternehmenserfolg (Performance) hängt vom Verhalten der Unternehmen im Markt, mit anderen Worten von der Strategie und Positionierung (Conduct), und der Struktur der Branche (Structure) ab (Hungenberg, 2001, S. 91). Die Attraktivität der Branche wird maßgeblich durch die fünf Wettbewerbskräfte beeinflusst. Dazu zählen die Bedrohung durch potenzielle Konkurrenz, die Marktmacht der Lieferanten, die Marktmacht der Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und die Rivalität der Wettbewerber (Porter, 1980). Für das Unternehmen ist es somit grundlegend, dass es die Marktstruktur versteht (Scherer, 1980, S. 268). Im MBV wird die Strategie somit maßgeblich durch die Ausrichtung auf Marktbesonderheiten beeinflusst, indem Unternehmen ein Engagement in attraktiven Branchen anstreben oder ihre

Wettbewerbsstrategie auf die Beeinflussung der fünf Wettbewerbskräfte ausrichten (Hungenberg, 2001, S. 91).

Die ressourcenorientierte Sichtweise ist der marktbasierten Sichtweise eine grundsätzlich entgegengesetzte. Während im MBV die Entwicklung und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen aus einer Outside-Inside-Perspektive betrachtet werden, wechselt in der ressourcenorientierten Sichtweise oder dem RBV die Betrachtung zu einer Inside-Outside-Perspektive (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 86; Zentes & Schramm-Klein, 2003, S. 261; Zentes, Swoboda & Morschett, 2004, S. 32). Der RBV wird unter anderem als eine Reaktion auf die Kritik am MBV gesehen, der aufgrund der Dominanz der marktbezogenen Betrachtung die Voraussetzung innerhalb des Unternehmens für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen vernachlässigt (Welge & Al-Laham, 1999, S. 253). Während der MBV den Erfolg des Unternehmens in Abhängigkeit von Chancen und Risiken auf dem Markt betrachtet, fokussiert der RBV auf interne Stärken und Schwächen (Hungenberg, 2001, S. 55). Beim RBV stehen interne Ressourcen und Kompetenzen im Mittelpunkt der Betrachtung und Erklärung von Wettbewerbsvorteilen. Deswegen ist die Betrachtung im RBV eine Inside-Outside-Perspektive (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 86; Zentes & Schramm-Klein, 2003, S. 261; Zentes, Swoboda & Morschett, 2004, S. 32). Barney veranschaulicht diese unterschiedliche Betrachtung in Abbildung 3.



**Abbildung 3: Unterschiedliche Sichtweisen des RBV und MBV
(Barney, 1991, S. 100)**

Der RBV unterscheidet sich in seinen Prämissen grundlegend vom MBV, indem er von Ressourcenheterogenität und unvollkommenen Faktormärkten ausgeht und somit Ressourcen Quellen von Wettbewerbsvorteilen bilden können (Barney, 1991). Daher wird in Analogie zur Outside-Inside-Perspektive des MBV mit dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma im RBV für die Inside-Outside-Perspektive das Resource-Conduct-Performance-Paradigma formuliert (Welge & Al-Laham, 1999, S. 254). „[...] *firm resources [...] enable the firm to conceive of an implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*” (Barney, 1991, S. 101). Somit determinieren Ressourcen im RBV das unternehmerische Erfolgspotenzial (Zentes & Schramm-Klein, 2003, S. 262).

Darüber hinaus ergänzen sich diese beiden grundsätzlich verschiedenen Sichtweisen des strategischen Managements, da sie kombiniert betrachtet die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ganzheitlich beschreiben. Daher wird teilweise auch gefordert diese beiden Ansätze zu verbinden (Oliver, 1997, S. 688ff.; Pfohl, 2005). So wird beispielsweise der Aufbau von Ressourcen und Kompetenzen unter Berücksichtigung der Umwelteinflüsse als erfolgsversprechend angesehen (Grant, 1991, S. 114). Letztlich werden auch die beiden Paradigmen zum Structure-Resource-Conduct-Performance-Modell verbunden (Zentes, Swoboda & Morschett, 2004, S. 33).

Nichtsdestotrotz ist die Sichtweise dieser Arbeit eine ausschließlich ressourcenorientierte. Die Branchenstruktur wird nicht berücksichtigt. Denn das Ziel dieser Arbeit ist die Erklärung von Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation. Die ressourcenorientierte Sichtweise knüpft vor allem an den Kooperationsbegriff an, da Kooperationen zum einen Zugang zu Ressourcen ermöglichen (Nooteboom, 2008, S. 117; Walther, Ritter & Riesenhuber, 2007) und zum anderen durch Ressourcenverknüpfung einen besonderen Schutz des Wettbewerbsvorteil bieten (Dyer & Singh, 1998). Die Ausführungen der Elemente des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas bilden daher die Struktur für den Stand der Technik dieser Arbeit.

Das Resource-Conduct-Performance Paradigma wird elementweise analysiert und in der Modellbildung mit Wachstumsstrategien und dem alternativen Kooperationsansatz synthetisiert. Dabei werden Wechselwirkungen wie beispielsweise Rückwirkungen von Handlungen auf die Ressourcen (Miroschedji, 2002, S. 149) nicht betrachtet, da der Fokus dieser Arbeit nicht darin besteht, vorhandene Ressourcen aufzuwerten, sondern die bestehende Ressourcenausstattung durch externe Ressourcen zu ergänzen.

2.2 Definition von Unternehmenswachstum

Die Bedeutung von Wachstum ist unbestritten und wird teilweise als das oberste Unternehmensziel gesehen (Penrose, 1959, S. 1). Wachstum wird allgemein als Steigerung der Unternehmensgröße verstanden (Albach, 1965, S. 10; Brockhoff, 1966, S. 14; Grimm, 1966, S. 17; Hauth, 1964, S. 24; Müller, 1964, S. 186). Tabelle 1 fasst einige Definitionen des Begriffs des Unternehmenswachstums zusammen.

Autor	Definitionsansatz
Agthe (1961)	Mit dem Begriff Wachstum ist „... jede Vergrößerung eines Unternehmens gemeint“
Müller (1964)	Unter einem wachsenden Unternehmen ist ein „... größer werdendes Unternehmen zu verstehen“.
Weber (1986)	„Wachstum der Unternehmen [als] ... quantitative Veränderung ...“
Haberlandt (1970)	„... Unternehmenswachstum [ist] ein Strukturwandel der Unternehmung zu sehen.“
Kütting (1978)	„... Wachstum stellt sich ... als eine langfristige Zunahme [bestimmter] Wertschöpfungsgrößen dar“.
Kortzfleisch/Zahn (1980)	„... Wachstum als zeitraumbezogene positive Größendifferenz“.
Klemm (1985)	„Unternehmenswachstum ist eine relative Vergrößerung einer oder mehrerer ... Maßzahlen über einen längeren Zeitraum.“
Wolff (1992)	„Unter Wachstum wird ... die positive Veränderung der gewählten Maßgröße verstanden.“
Kurfess (1999)	„... mit Wachstum [ist] ... stets das Wachstum des Umsatzes gemeint.“
Kröger/Deans (2004)	„Wachstum ist eine Mentalität, ein gewisser Stil, ein Unternehmen zu führen.“

**Tabelle 1: Definitionen für Unternehmenswachstum
(Jünger, 2008, S. 27f.)**

Dabei wird Wachstum meistens quantitativ gemessen (Delmar, 1997; Weinzimmer, Nystrom & Freeman, 1998). Wachstum kann nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ erfolgen (Luckan, 1970, S. 11). Wachstum kann dabei sowohl als Anstieg der Menge als auch interne Entwicklung gesehen werden (Penrose, 1959, S. 1). Auch aus der Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes kann Wachstum definiert werden: „*Under the resource-based framework, what actually grows in organizational growth is the size, complexity and*

value of the resource bundle over time, where value is measured by the ability of the resources to generate economic rents” (Arbaugh & Camp, 2000, S. 312).

Darüber hinaus kann Wachstum auch als Prozess verstanden werden. Größe wird in diesem Zusammenhang als Nebenprodukt des Wachstumsprozesses gesehen (Penrose, 1959, S. 2). Somit kann auch diese Perspektive als dritte in die drei verschiedenen Ströme der Wachstumsforschung eingeordnet werden. Generell werden „Growth as an Outcome“, „the Outcome of Growth“ und „Growth as a Process“ unterschieden (McKelvie & Wicklund, 2010).

Der Wachstumsbegriff weist viele Dimensionen auf und weist viele verschiedene Indikatoren auf. So kann Wachstum durch absolute oder relative Indikatoren beschrieben werden (Coad, 2009, S. 2; Jünger, 2008, S. 28ff.; Kummer, 2005, S. 15). Grundsätzlich wird zwischen internen und externen Wachstum unterschieden. Internes Wachstum oder auch organisches Wachstum erfolgt ausschließlich durch das Unternehmen selbst. Externes Wachstum dagegen erfolgt durch Akquisitionen externer Unternehmen oder auch durch Unternehmenszusammenschlüssen (Kummer, 2005, S. 15; Schoppe et al., 1995, S. 23).

Bei der Messung von Wachstum ist die Auswahl geeigneter Wachstumsindikatoren ein kritischer Punkt (Weinzimmer et al., 1998). Denn die Messgröße beschreibt jeweils nur einen Teilaspekt des Unternehmenswachstums (Schoppe et al., 1995, S. 23), sodass je nach Untersuchungsgegenstand oder Erklärungsziel eine andere Art der Messung herangezogen werden muss (Hellwig, 1990, S. 125; Zahn, 1971, S. 14ff.).

Vielfach verwendete Messgrößen sind Mitarbeiteranzahl, Marktanteil, Umsatzniveau und Profitabilität (Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006; Shepherd & Wiklund, 2009; Storey, 1994), Wachstumsraten (Penrose, 1959) oder der Zusammenhang zwischen Gewinn- und Umsatzwachstum (Davidsson, Steffens & Fitzsimmons, 2009). Witt unterteilt diese Messgrößen in vier Kategorien (Witt, 2002, S. 11): marktbezogene, leistungsbezogene, faktorbezogene und ergebnisbezogene Messgrößen. In ähnlicher Weise fassen Schopp et al. (1995) verschiedene Messgrößen zu Kriterien des Unternehmenswachstums zusammen und beurteilen diese auf ihre Eignung. Diese Zusammenfassung ist in Tabelle 2 dargestellt.

Kriterium	Maßgröße	Beurteilung
Leistung je Zeiteinheit	Produktions-/Absatzmenge; Umsatz; Wertschöpfung	Interpretation bei inhomogenen bzw. sich ändernden Produktionsprogrammen schwierig; Umsatz ist die am häufigsten zur Anwendung kommende Maßgröße
Erfolg	Gewinn; Marktwert des Unternehmens; Kapitalwert; Ertragswert	Für investitionstheoretische Modelle geeignet; Marktwert hängt von der Bewertung des Kapitalmarktes und damit von der Dividendenpolitik ab
Einsatz der Produktionsfaktoren in der Zeiteinheit	Anzahl der Beschäftigten, Verbrauch an Rohstoffen; Abschreibungen etc.	Anzahl der Beschäftigten nur in Kombination mit Produktionsfaktor Kapitel relevant; Produktionsveränderungen (z.B. durch technischen Fortschritt) werden unzureichend abgebildet
Kapazität	Produktion je Zeiteinheit; Anzahl der Maschinen zu einem Zeitpunkt	Altersstruktur der Maschinen wird nicht erfasst, immaterielle Güter finden keine Berücksichtigung
Kapitaleinsatz	Gesagt-/Eigen-/betriebsnotwendiges Kapital	Auf Grund bilanzieller Bewertungsspielräume kein objektives Kriterium
Ressourceneinsatz	Wert der Ressourcen	Schwierigkeiten der Messung von immateriellen Ressourcen, Ressourcenbasis kann insofern nicht vollständig abgebildet werden

Tabelle 2: Verschiedene Messgrößen des Unternehmenswachstums (Schoppe et al., 1995)

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit soll Wachstum nicht als alleinstehende Messgröße betrachtet werden. Wachstum wird immer in Bezug zur Strategie gesehen. Es findet somit keine quantitative, sondern ausschließlich eine qualitative Betrachtung statt. Würde man diese Arbeit in eine Forschungsrichtung des Wachstums einordnen, so wäre dies tendenziell eher „Growth as an Outcome“, da Wachstum hier das Ziel der verfolgten Strategien ist. Diese Arbeit fällt unter die ressourcenorientierte Betrachtung von Wachstum, da diese Arbeit eine alternative Ressourcenkooperation als Kern hat. Letztlich handelt es sich um internes Wachstum. Die Ressourcen stammen zwar teilweise von extern. Jedoch werden keine Unternehmensteile akquiriert, integriert oder zusammengeschlossen.

2.3 Strategiezentrierte Entscheidungsorientierung

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Denkweise dieser Arbeit in Bezug auf die Beeinflussungsrichtung klarzustellen. Letztlich erlaubt es nur diese Sichtweise, dass am Ende dieser Arbeit eine Handlungsalternative für das Unternehmen als Ergebnis steht und ein zusätzliches Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil aufgedeckt werden kann. Zuvor aber bedarf es einer grundlegenden Einordnung der Aufgabe des strategischen Managements sowie der strategischen Planung und vermutlich auch mitunter einer philosophischen Betrachtung des Strategiebegriffs.

Die Ressourcenorientierung sieht in spezifischen Ressourcen eines Unternehmens den Ausgangspunkt für das strategische Handeln (Stieglitz, 2003, S. 146). Aus konventioneller Sichtweise wird die Verfügbarkeit von Ressourcen vorausgesetzt, um deren Handlungspotenzial strategisch nutzen zu können (Coleman, 1990, S. 28). Die Frage, die sich bei dieser Sichtweise unweigerlich aufdrängt, ist, ob die Handlungsalternativen des Unternehmens auf deren Ressourcenausstattung beschränkt sind.

Strategie ist darüber definiert, dass sie die Kombination von Fähigkeiten, Assets und Kompetenzen zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils vorgibt. Dabei determiniert sie nicht nur den Umfang und die langfristige Richtung der Organisation, sondern auch die Art und Weise, wie die Ressourcen im Bündel zusammenzustellen sind (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, S. 3). Diese Sichtweise würde das Resource-Conduct-Performance-Paradigma von rechts nach links im Sinne der Beeinflussungsrichtung verstehen, sodass das Ressourcenbündel eine abhängige Variable der gewählten Strategie ist.

Eine differenziertere Sichtweise vertritt Grant. In einem fünfstufigen Verfahren analysiert er die Unternehmensressourcen (Grant, 1991, S. 115). Zunächst werden die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen identifiziert und dann über die vorhandenen Fähigkeiten potenzielle Wettbewerbsvorteile beurteilt. Hieraus leitet sich im vierten Schritt eine erfolgsversprechende Strategie ab. Im letzten Schritt wird zwischen dieser Strategie und der Ressourcenbasis eine Ressourcenlücke identifiziert und diese anhand von geeigneten Maßnahmen geschlossen.

Diese Sichtweise soll durch diese Arbeit nicht in Frage gestellt werden. Zwar wird eine Analyse der Ressourcenbasis immer vorausgesetzt. Der Fokus dieser Arbeit liegt aber auf der Anpassung der Ressourcenbasis durch eine gewählte Strategie. Maßgeblich sind selbstverständlich die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Man könnte es auch so einordnen, dass nur ein gewisser Teilaspekt des von Grant beschriebenen Verfahrens betrachtet wird. Dieser Arbeit liegt eine Betrachtung des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas

von rechts nach links zugrunde. Im Zentrum der Beeinflussungsrichtung steht somit die Strategie.

Das Was der Beeinflussung wäre für diese Arbeit damit geklärt, nämlich die Ressourcenbasis durch die Strategie. Das Wie muss nun eingeordnet werden. Um über die für die Strategie notwendigen Ressourcen verfügen zu können bieten sich dem Unternehmen drei grundsätzliche Möglichkeiten (Stieglitz, 2003, S. 1467): 1. Ressourcen stehen intern schon zur Verfügung oder es baut sie auf, 2. durch kollektive Strategien bestehende Ressourcen des Kooperationspartners nutzen oder diese gemeinsam aufbauen oder 3. durch Zugang über den Markt. Folglich kann die strategische Planung theoretisch mehr als nur die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigen. Somit wird im Rahmen dieser Arbeit die Wahl der Organisationsform zu einer abhängigen Variablen.

Eine Analogie zu dieser Sichtweise des strategiezentrierten Paradigmas bietet die Diskussion *strategy follows structure* vs. *structure follows strategy*. Chandler (1962) zeigte anhand von vier Fallstudien amerikanischer Konglomerate, dass die Notwendigkeit zur Restrukturierung aus einem Wechsel in der Strategie herrührte. Dabei fasst er unter Strategie die Bestimmung der Langzeitziele, die Vorgehensweise und die damit verbundene Verteilung der Ressourcen zusammen. Struktur wird beschrieben als das Design der Organisation, durch welche die Strategie administriert wird. Chandler bemerkte, dass der Wechsel in der Strategie administrative Probleme zur Folge hatte. Deswegen erfordert eine neue Strategie auch eine neue Struktur (*structure follows strategy*). Struktur ist nicht mehr als ein Derivat der Strategie. Diese Ansicht wird vor allem durch das Argument, dass die Struktur einer Organisation in der Praxis die strategischen Handlungsmöglichkeiten einschränkt, kritisiert (Hall & Saias, 1980). Mintzberg (1990) hingegen vereinigt diese beiden Sichtweisen und betont die wechselseitige Beziehung zwischen Strategie und Struktur (Mintzberg, 1990, S. 183).

Die Analogie dieser Diskussion besteht vor allem in der Sichtweise des *structure-follows-strategy*-Paradigmas. Denn hier nimmt die Strategie die zentrale Rolle rein und beeinflusst die Struktur der Organisation. Die Gemeinsamkeit mit dem Geist dieser Arbeit ist, dass die Strategie die Organisationsform beeinflusst und somit auch die dafür erforderliche Struktur vorgibt. Konkret bedeutet dies, dass die Strategie das erforderliche Ressourcenbündel vorgibt und aus dem Ressourcenmangel die Notwendigkeit zur Kooperation abgeleitet wird. Die Kooperation selbst oder auch die notwendigen strukturellen Anpassungen, um kooperationsfähig zu sein, werden somit durch die Strategie determiniert.

Letztlich bildet die Rückwärtsbetrachtung des *Cooperate-Resource-Conduct-Performance*-Paradigmas die weitere Gliederung im Stand der Technik von Kapitel 3.

Eine Anmerkung in Vorwegnahme der weiteren Kapitel sei an dieser Stelle zur Klarstellung gestattet. Bei kollektiven Strategien folgt nicht die Struktur der Strategie. Dort ist die Struktur Teil der Strategie. Bei dem im Rahmen dieser Arbeit erarbeiteten Ansatz wird eine Kooperationsform nur erstellt, um den Ressourcenmangel auszugleichen. Der Ressourcenzugang steht somit mehr im Fokus als die Einbettung eines Vorteils in ein Netzwerk. In diesem Sinne kann auch eine Kooperationsform eher als eine Struktur angesehen werden.

2.4 Definition und Einordnung der Strategiearten auf den Ebenen des Planungssystems

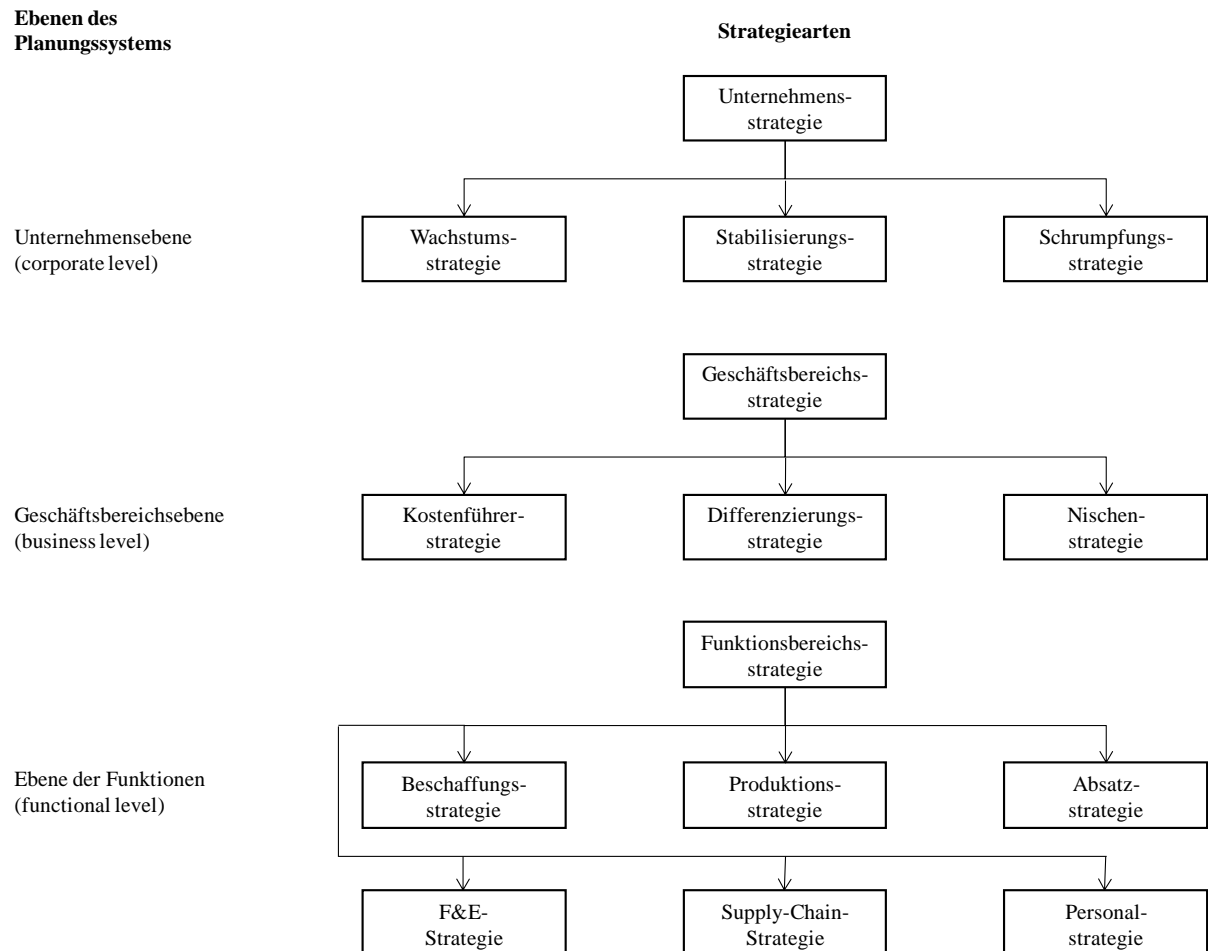
Das zentrale Element dieser Arbeit bildet die Strategie. Da es viele verschiedene Arten und Klassifizierungen von Strategien gibt, wird hier die in dieser Arbeit fokussierte Strategie definiert und abgegrenzt.

Der Begriff Strategie geht etymologisch auf das aus dem Griechischen stammende Wort „Strategos“ zurück. Hiermit wurde ein griechischer Heerführer bezeichnet (Hungenberg, 2001, S. 4). Auch im deutschen Sprachgebrauch wurde der Strategiebegriff zunächst nur im militärischen Bereich verwendet. Von Clausewitz definiert Strategie als „...*die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges*“ (Hahlweg, 1960, S. 271). In den Wirtschaftswissenschaften kam der Begriff mit der Spieltheorie auf, indem bei der Planung von Spielzügen nicht nur eigene, sondern auch fremde Spielzüge berücksichtigt werden. Erst später in den 60er und 70er Jahren setzte sich der Begriff der Strategie in der Betriebswirtschaftslehre durch. Erste Vertreter der Strategieforschung waren Chandler (1962), Ansoff (1965) und Andrews (1971) (Hungenberg, 2001, S. 4).

Es existieren viele Definitionen von Strategie. Nachfolgend sind einige bekannte Definitionen aufgeführt:

- „*Die Festlegung langfristiger Ziele für eine Unternehmung und die Ausführung entsprechender Handlungsschritte sowie die Zuteilung entsprechender Ressourcen, um die Ziele zu erreichen*“ (Chandler, 1962, S. 13).
- „*Bei der Wettbewerbsstrategie geht es darum, anders zu sein. Man wählt bewusst eine neue Kombination von Aktivitäten, um einen einzigartigen Nutzenmix anbieten zu können*“ (Porter, 1996, S. 64).
- „*Ein Muster in einem Strom von Entscheidungen*“ (Mintzberg, 1978, S. 934)
- „*Die langfristige Ausrichtung einer Organisation*“ (Johnson, Whittington & Scholes, 2008, S. 2)

Strategien lassen sich anhand der drei Strategieebenen des Unternehmens unterscheiden in Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionalstrategie (Bea & Haas, 1995, S. 155; Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 27). Abbildung 4 stellt diese drei Ebenen samt den dazugehörigen Kategorien dar. Auf Ebene der Geschäftsbereichsstrategie sind in dieser Darstellung Porters generische Wettbewerbsstrategien nur als ein Beispiel von vielen möglichen genannt.



**Abbildung 4: Strategiearten auf den Ebenen des Planungssystems
(Bea & Haas, 1995, S. 155)**

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie befasst sich mit dem Produkt- und Leistungsprogramm, den Zielen einer Organisation und damit wie der Unternehmenswert für die verschiedenen Teile (Geschäftsfeldeinheiten) der Organisation erhöht werden kann. Die Unternehmensstrategie bestimmt die Zusammenstellung und Organisation der Geschäftsfelder sowie deren Ressourcenausstattung. Ein Resultat der Unternehmensstrategie ist somit die Auswahl und Priorisierung der Geschäftsfelder des Gesamtunternehmens (Bea & Haas, 1995, S. 156). In diesem Zusammenhang spielt die Portfolioplanung eine wichtige Rolle (Hungenberg & Wulf, 2007, S. 112ff.). Die wohl meist verbreitetste Methode ist die Marktwachstums-/Marktanteils-

Matrix oder besser bekannt als BCG-Matrix (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 347). Eine weitere bekannte Methode ist die Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärken-Matrix oder besser bekannt als GE-McKinsey-Matrix (Hax & Majluf, 1990, S. 54ff.).

Die Unternehmensstrategie kann auf Wachstum, Stabilisierung oder Schrumpfung ausgerichtet sein. Mit ihrer offensiven Grundausrichtung versuchen Wachstumsstrategien, die Unternehmensaktivitäten auszuweiten. Die vier unterschiedlichen Produkt-Markt-Strategien (Ansoff, 1966, S. 130ff.) werden in Abschnitt 3.2 detailliert beschreiben. Weiterhin können Wachstumsstrategien nach dem Grad der Eigenaktivität differenziert werden. Dabei wird zwischen der Unabhängigkeits-, Kooperations- und Beteiligungs- oder Akquisitionsstrategie unterschieden. Abbildung 5 ordnet diese Strategien nach dem Grad der Eigenaktivität und bringt diese in Verbindung mit Formen der Unternehmenskooperation.

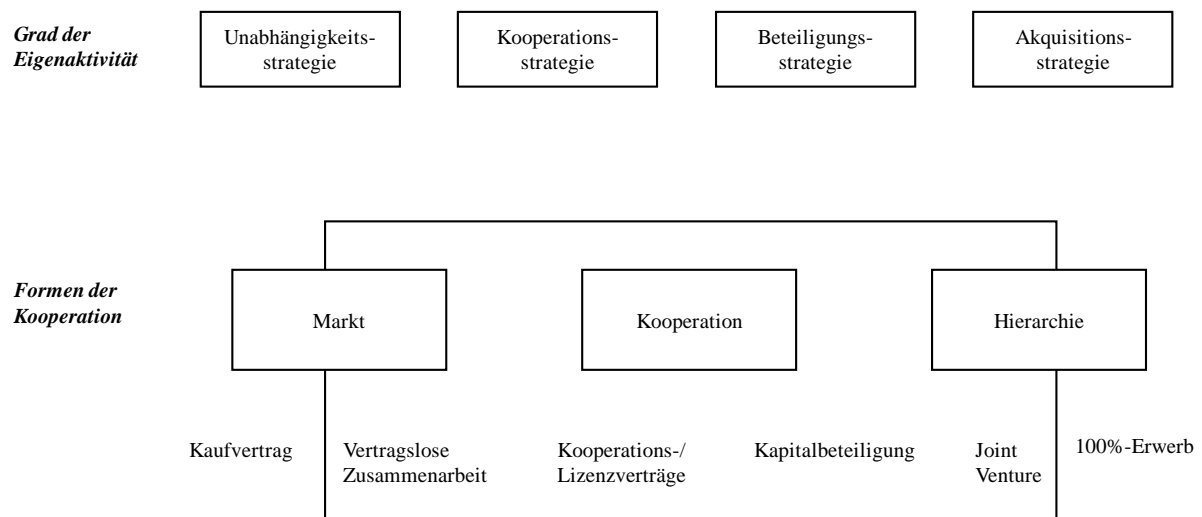


Abbildung 5: Grad der Eigenaktivität vs. Formen der Kooperation (Hungenberg, 2004, S. 489)

Das Ziel von Unabhängigkeits- oder Do-it-yourself-Strategien ist die Realisierung von unternehmensinternen Potenzialen und Ressourcen. Die Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen wird als Kooperationsstrategie bezeichnet. Dabei wird vor allem auf Synergien zwischen den Unternehmen abgezielt. Diese Strategie kommt genau wie die Akquisitionsstrategie zum Einsatz, wenn die erforderlichen Potenziale und Ressourcen unternehmensintern nicht vorhanden sind. Durch den Zukauf von Unternehmen oder Unternehmensbereichen schafft die Akquisitionsstrategie die Voraussetzungen für die Wachstumsstrategie und bietet Zeitvorteile durch einen schnelleren Zugang zu Technologien und Ressourcen. Neben der Akquisitionsstrategie bietet die Beteiligungsstrategie auch die Möglichkeit von Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen (Bea & Haas, 1995, S. 160ff.).

Stabilisierungsstrategien weisen eine defensivere Grundausrichtung auf. Ziel ist das Schützen bestehender Produkte und Märkte (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 320). Dabei stehen die Reduzierung von Risiken und die Nutzung von Chancen bestehender Unternehmensaktivitäten im Vordergrund. Diese Strategie kommt vor allem in Übergangsphasen zur Anwendung. Dabei dienen sie entweder zur Konsolidierung oder bis weitere Entscheidungen zu offensiveren Maßnahmen gefunden und getroffen werden (Bea & Haas, 1995, S. 162).

Schrumpfungsstrategien dienen meistens nur als letzter Ausweg aus einer unerwünschten Wettbewerbsposition. Im Zusammenhang mit einer schrumpfenden oder stagnierenden Branche werden aber Strategiealternativen formuliert (Harrigan, 1980, S. 14ff.): Steigerung der Investitionen zur Erlangung von Marktdominanz, Beibehaltung der Investitionen zur Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit, selektives Schrumpfen als Synthese aus Desinvestition und Investition in Abhängigkeit von der Rentabilität einzelner Segmente, Einfahren der Ernte zum langsamen stufenweisen Rückzug aus der Branche mit kostenschonendem Investitionsabbau oder sofortiger Marktaustritt. Diese Selektion der geeigneten Strategie wird beeinflusst von den Entscheidungsträgern, von der aktuellen Wettbewerbsposition und möglichen Marktaustrittsbarrieren.

Geschäftsbereichsstrategie

Auf der mittleren Ebene des strategischen Planungssystems des Unternehmens befindet sich die Geschäftsbereichsstrategie oder Geschäftsfeldstrategie. Eine Geschäftsbereichsstrategie fasst die Art und Weise zusammen, wie sich die verschiedenen Geschäftsbereiche dem Wettbewerb stellen sollen (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 28). Dies beinhaltet auch die Wahlmöglichkeit, mit welcher Wettbewerbsstrategie ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden soll. Dazu gehört zunächst die Identifizierung strategischer Geschäftsbereiche (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 276). Diese Geschäftsfelder weisen unterschiedliche Märkte auf. Nach den Kriterien Kunden oder Kundengruppen, Leistungen (Produkte oder Dienstleistungen), Wettbewerber oder auch Regionen können diese Märkte voneinander abgegrenzt werden. Um der jeweils speziellen Wettbewerbssituation auf den unterschiedlichen Märkten gerecht zu werden, benötigen die Geschäftsfelder unterschiedliche Ressourcen (Bea & Haas, 1995, S. 164; Hungenberg, 2004, S. 74f.; Hungenberg & Wulf, 2007, S. 144).

Während die Produkt-Markt-Kombination schon von der Unternehmensstrategie vorgegeben wurde, ist es das Ziel der Geschäftsbereichsstrategie innerhalb dieses vorgegebenen Rahmens einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu generieren. Durch diesen engen Zusammenhang mit den Wettbewerbsvorteilen und der Auseinandersetzung mit den Wettbewerbskräften und der

Autor/-en	Strategiealternativen		
Buzzell et al. (1975)	Building	Holding	Harvesting
Utterback/Abernathy (1975)	Performance maximizing	Sales maximizing	Cost minimizing
Miles/Snow (1978)	Defender	Prospector	Analysier
	Reactor		
Miller/Friesen (1978)			
<i>Erfolgreiche Alternativen:</i>	The adaptive firm under moderate challenge	The adaptive firm in a very challenging environment	The dominant firm
	The giant under fire	The entrepreneurial conglomerate	The innovator
<i>Nicht-erfolgreiche Alternativen:</i>	The impulsive firm	The stagnant bureaucracy	The headless giant
	The aftermath		
Hofer/Schendel (1978)	Share increasing	Growth	Profit
	Market concentration and asset reduction	Turnaround	Liquidation
Lewis (1979)	Commodity	Speciality	Transitional
	Hybrid		
Vesper (1979)	Multiplication	Monopolizing	Specialization
	Liquidation		
Porter (1980)	Cost Leadership (Kostenführerschaft)	Differentiation (Differenzierung)	Segmentation (Konzentration auf Schwerpunkt)
	Zwischen den Stühlen		
Abell (1980)	Differentiated	Undifferentiated	Focus
Wissema et al. (1980)	Explosion	Expansion	Continuous growth
	Slip	Consolidation	Contraction
MacMillan (1982)	Build aggressively	Build gradually	Build selectively
	Maintain aggressively	Maintain selectively	
	Prove viability	Divest/Liquidate	Competitive harasser
Galbraith/Schendel (1983)			
<i>Für Industrieerzeugnisse:</i>	Low Commitment	Growth	Maintenance
	Niche/Specialisation		
<i>Für Konsumgüter:</i>	Harvest	Builder	Cashout

Tabelle 3: Typologien generischer Geschäftsfeldstrategien (Fleck, 1995, S. 9)

Wettbewerbsposition wird die Geschäftsbereichsstrategie auch als Wettbewerbsstrategie bezeichnet (Corsten, 1998, S. 9f.; Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 28). Porter betont daher die Aufgabe des Unternehmens, sich vor Wettbewerbskräften zu schützen oder diese zum eigenen Vorteil zu beeinflussen (Porter, 1992, S. 25f.).

Mit der Zeit haben sich viele verschiedene Klassifizierungen von Geschäftsfeldstrategien herausgebildet. Eine jede besitzt wiederum verschiedene Strategiealternativen. Tabelle 3 fasst die wichtigsten generischen Geschäftsbereichsstrategien und deren Strategiealternativen zusammen.

Funktionalstrategie

Funktionalstrategien oder Funktionsbereichsstrategien beschreiben die Art und Weise, „...wie die Funktionseinheiten einer Organisation ihre Ressourcen, Prozesse und Mitarbeiter einsetzen, um die Unternehmens- und Geschäftsstrategien effektiv umzusetzen“ (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 28). Inhaltlicher Anknüpfungspunkt von Funktionalstrategien sind demnach verrichtungsorientierte Teilbereiche, so zum Beispiel die Teilbereiche des Leistungsprozesses Beschaffung, Produktion und Absatz, sowie die Bereiche Forschung und Entwicklung, Supply Chain und Personal (Corsten, 1998, S. 10). Wie die Geschäftsfeldstrategie auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist, ist auch die Funktionalstrategie auf die Geschäftsfeldstrategie ausgerichtet. Außerdem müssen die verschiedenen Funktionalstrategien aufeinander abgestimmt sein und ineinander übergreifen (Zahn, 1988, S. 526). Zum Verständnis und Erkennen, welche Aktivitäten dem Kunden einen Wert liefern, eignet sich u.a. die in Abbildung 6 dargestellte Wertkette von Porter.



Abbildung 6: Wertkette nach Porter
(Porter, 1986, S. 62).

Häufig werden Funktionalstrategien gar nicht dem strategischen Management zugeordnet, sondern vielmehr der taktischen Unternehmensführung, da sie nicht die grundlegende Orientierung des Unternehmens beeinflusst. Die Bedeutung der strategischen Ausrichtung für die Funktionsbereiche steht aber außer Frage (Corsten, 1998, S. 11; Hungenberg & Wulf, 2007, S. 111f.). Somit werden Funktionalstrategien auch als Schnittstelle zwischen der Strategiewahl und –implementierung angesehen und angeordnet (Bea & Haas, 1995, S. 169).

Der weitere Verlauf dieser Arbeit fokussiert vor allem auf die Unternehmensstrategie. Im Speziellen soll die Wachstumsstrategie als primär verfolgte Unternehmensstrategie als Conduct im Resource-Conduct-Performance-Paradigma abgebildet werden. Dabei werden aber Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie nicht immer scharf unterschieden werden können und Wettbewerbsstrategien teilweise aufgrund der engen Verbindung zu Wettbewerbsvorteilen im Element der Performance im Rahmen des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas aufgehen. Genauso werden Funktionalstrategien Determinanten von speziellen Wachstumsstrategien sein.

In Analogie zu den in 2.2 betrachteten Definitionen und Arten von Wachstum wird sich bei den Wachstumsstrategien zwischen Unabhängigkeits- und Kooperationsstrategie bewegt. Im folgenden Abschnitt wird dieser Bereich noch weiter eingeordnet.

2.5 Make, Buy & Cooperate

Bis dato wurde in dieser Arbeit der Kooperationsbegriff weder eingeordnet noch abgegrenzt. Der in der Literatur zu diesem Zweck am häufigsten verwendete Ansatz ist der Transaktionskostenansatz (Balling, 1997, S. 50).

Gemäß der Transaktionskostentheorie sind die Transaktionskosten für die optimale Organisationsform der Zusammenarbeit entscheidend (Williamson, 1975, S. 248). Transaktionskosten fallen an, „...*when a good or service is transferred across a technologically separable interface*“ (Williamson, 1985, S. 1). Die Prämisse für die Existenz von Transaktionskosten ist das Vorliegen von begrenzter Rationalität (Picot, 1982; Williamson, 1999) und Opportunismus (Afuah, 2001; Williamson, 1991). Unterschiedliche Informationsstände in Transaktionsbeziehungen führen zu Informationsasymmetrien (Afuah, 2001; Williamson, 1991), sodass in den verschiedenen Phasen Transaktionskosten als Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten, Kontrollkosten und Anpassungskosten entstehen können (Frieze, 1998, S. 71; Kräkel, 1999, S. 7; Picot, 1982, S. 270; Swoboda, 2003, S. 48;). Letztlich bestimmen diese Transaktionskos-

ten, ob die Organisationsform der Zusammenarbeit in Form von Markt, Hierarchie oder Kooperation erfolgt.

Deswegen wird Kooperation im Sinne der Transaktionskostentheorie als hybride Koordinationsform zwischen den beiden klassischen Polen Markt und Hierarchie eingeordnet (Etter, 2003, S. 45f.) und als Alternative zwischen Fremdbezug und Eigenfertigung einer Leistung gesehen (Killich, 2005, S. 13). Dafür kommen verschiedene Formen der Kooperation in Frage, die in 3.4.2 näher spezifiziert werden. Abbildung 7 veranschaulicht diese Einordnung.

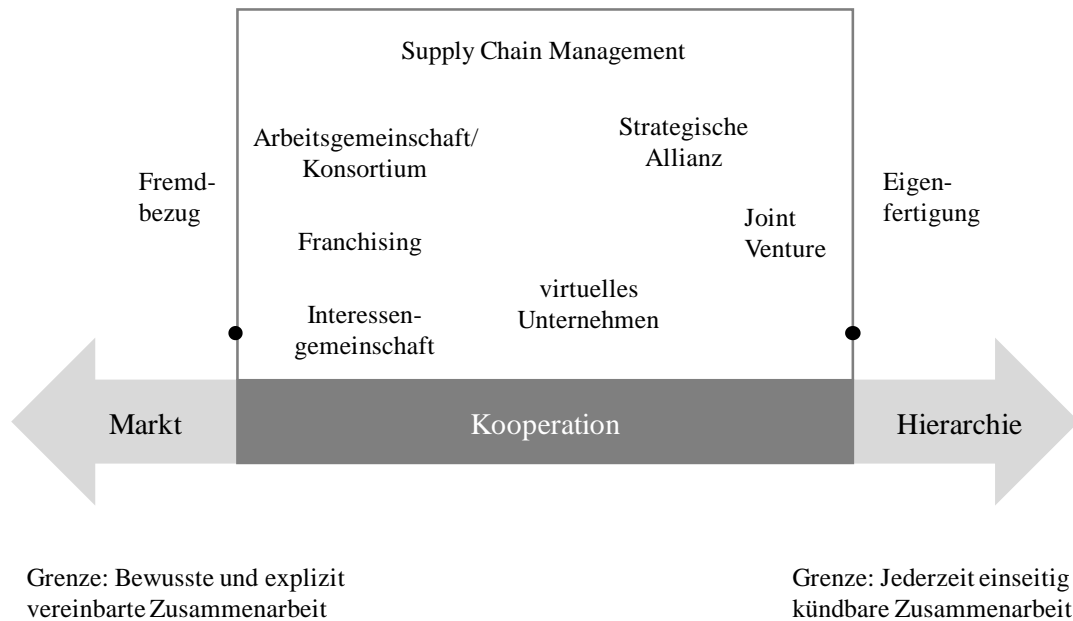


Abbildung 7: Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform (Rotering, 1993, S. 14)

Betrachtet man dieses Spektrum so liegt der Fokus dieser Arbeit an der Schnittstelle zwischen Kooperation und Hierarchie. Aus diesem Grund spielen auch die an dieser Stelle vorliegenden Kooperationsformen eine wichtige Rolle. Die Möglichkeit des Fremdbezugs bzw. die Alternative des Marktes wird in dieser Arbeit grundsätzlich nicht betrachtet. Aus ressourcenorientierter Sichtweise sind die in dieser Arbeit fokussierten Ressourcen ohnehin schwierig auf dem Markt zu akquirieren.

Dieser Abschnitt soll eine Einordnung für das Phänomen der Kooperation dienen und die Grundlage dafür liefern, das Resource-Conduct-Performance-Paradigma letztlich um den Kooperationsbegriff zu erweitern. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit finden keine transaktionstheoretischen Betrachtungen statt. Die ressourcenorientierte und strategiezentrierte Ausrichtung des weiteren Verlaufs dieser Arbeit interpretiert Kooperationen als Möglichkeit zum Zugang zu nicht im Unternehmen vorhandenen Ressourcen, d.h. primär aus Effektivitätssicht anstatt aus der effizienzgetriebenen Sichtweise der Transaktionskostentheorie.

2.6 Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens

Die Strategieebene dieser Arbeit ist die Unternehmensstrategie. Funktional- und Geschäftsfeldstrategien spielen eine untergeordnete Rolle. Für die strategische Ausrichtung werden ausschließlich Wachstumsstrategien betrachtet. Dabei wird auf internes und qualitatives Wachstum fokussiert. Stabilisierungs- und Schrumpfungsstrategien werden nicht betrachtet.

Als Quelle für die Umsetzung dieser Strategien werden Ressourcen betrachtet, und nicht die Positionierung im Markt. Die Positionierung im Markt ist im Rahmen dieser Arbeit vielmehr ein Resultat der Strategie.

Kooperation ist dabei ein Mittel, um an Ressourcen zu gelangen. Transaktionstheoretische Betrachtungen oder die Alternativen von Make & Buy werden nicht betrachtet.

Die Verbindung der Forschungsgebiete und die Synthetisierung des Ansatzes erfolgt über das zentrale Element des Cooperate-Resource-Conduct-Performance-Paradigmas. Die Sichtweise hierauf erfolgt im Rahmen dieser Arbeit aus strategiezentrierter Entscheidungsorientierung, d.h. Ausgangspunkt der strategischen Planung stellt die Entscheidung für einer bestimmte Wachstumsstrategie dar und die Voraussetzungen dafür müssen als Folge geschaffen werden. Die Betrachtung des in Abbildung 8 veranschaulichten theoretischen Bezugsrahmens mit diesem Paradigma als zentralem Element erfolgt von rechts nach links.

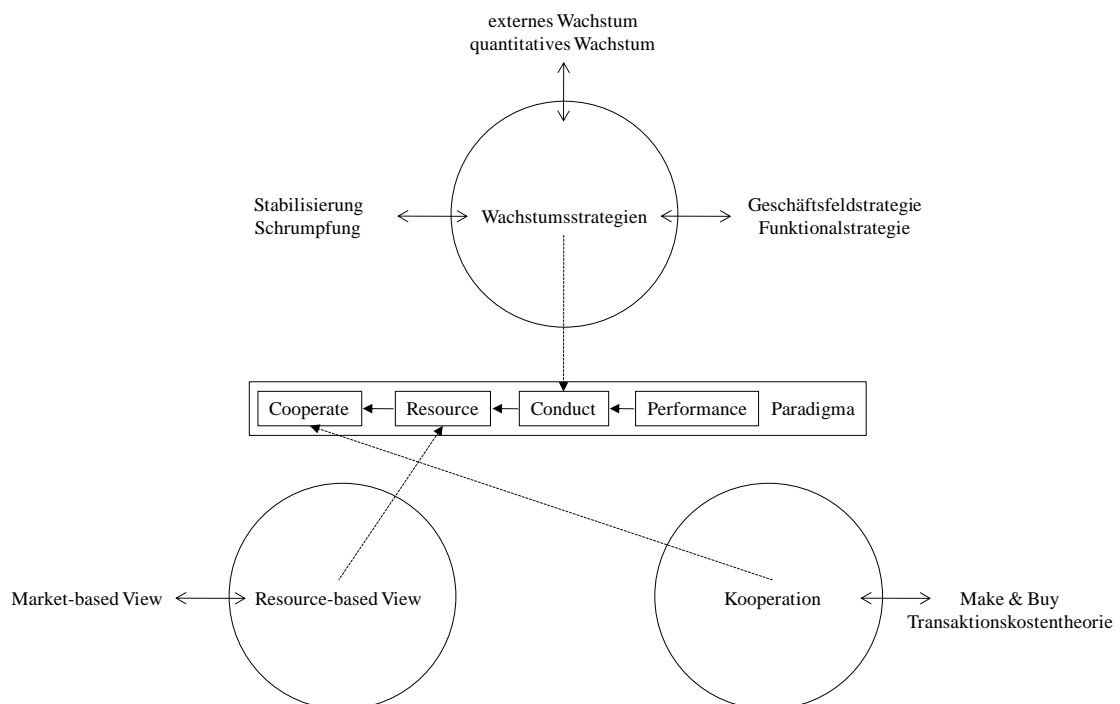


Abbildung 8: Theoretischer Bezugsrahmen

Aus dieser Rückwärtsbetrachtung und den Elementen leitet sich die Gliederung des folgenden Kapitels ab.

3 Performance, Wachstumsstrategien und Ressourcen von Unternehmen und Kooperationen

Die Elemente des Cooperate-Resource-Conduct-Performance-Paradigmas werden getrennt voneinander beschrieben, definiert, klassifiziert und die Determinanten herausgearbeitet. Diese Kette verliert von oben nach unten an Vollständigkeit. So können Wettbewerbsvorteile oder Wachstumsstrategien noch vollständig beschrieben werden. Aber eine Detaillierung bis auf Ebene der Determinanten der Wachstumsstrategien oder Wachstumsressourcen kann kein Anspruch auf Vollständigkeit haben, da die Möglichkeiten zu vielfältig sind. Ziel ist vielmehr, die wichtigsten Einflussfaktoren für die Planung und Umsetzung einer erfolgreichen Wachstumsstrategie strukturiert zu spezifizieren und die dazugehörigen Theorien zu erläutern. Auf diese Weise entsteht ein Baukastensystem, aus dem das Erklärungsmodell synthetisiert werden kann und somit nach den Erkenntnissen der Empirie der Unternehmensführung eine modulartige Entscheidungsunterstützung zur Verfügung gestellt werden kann.

3.1 Performance

Der Begriff Performance im Rahmen des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas ist hinreichend unspezifisch. So wird beispielsweise der Wettbewerbsvorteil oft mit Performance verwechselt oder synonym verwendet (Porter, 1985). Jedoch sind die beiden Konstrukte aber vom Konzept her unterschiedlich (Powell, 2001, S. 875ff.). Das Konzept des Wettbewerbsvorteils beschreibt die Implementierung einer Strategie, die nicht gleichzeitig von einem Wettbewerber verfolgt werden kann, Kosten reduziert, Marktmöglichkeiten ausnutzt und/oder Risiken neutralisiert (Barney, 1991, S. 102ff.). Performance fasst die vom Unternehmen erwirtschafteten Renten resultierend aus der Implementierung von Strategien zusammen (Rumelt, Schendel & Teece, 1994).

Beide Konzepte sind folglich das Resultat der Umsetzung von Strategien, sodass es Sinn macht, beide im Rahmen des Ressource-Conduct-Performance-Paradigmas (mit Conduct für Strategie) zu berücksichtigen. Newbert (2007) erweitert die Barney'sche Darstellung der Beziehung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil um Renten. Es sei angemerkt, dass in diesem Zusammenhang, Performance für Rente steht (Barney, 1991). Ressourcen, die bestimmte Kriterien¹ erfüllen, bilden das Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil, welcher dann zu einer verbesserten Performance (im Sinne von Rente) führt (Newbert, 2007, S. 123).

¹ Vgl. Abschnitt 3.3.1

Competitive Advantage stellt in diesem Zusammenhang eine Mediatorvariable zwischen den Ressourcen und der Performance (Rente) dar (Newbert, 2008)

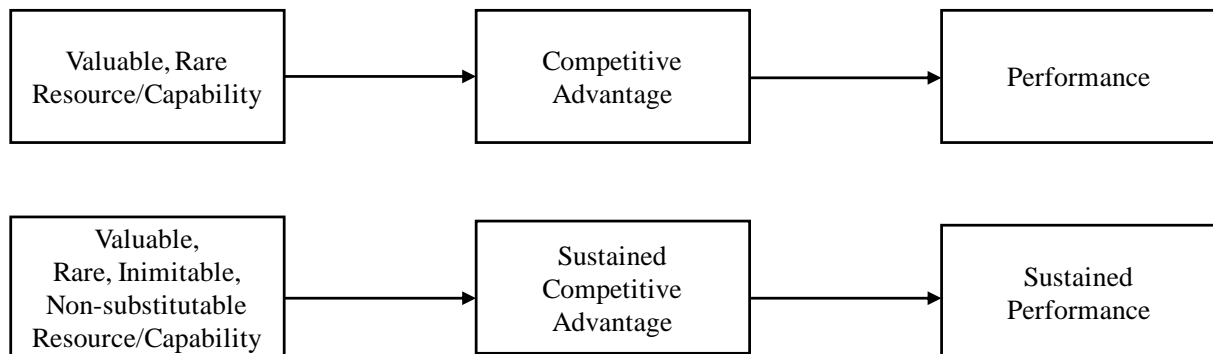


Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteil und Rente
(Newbert, 2007, S. 123)

Powell (2001) bezieht Wettbewerbsvorteil auf den ökonomischen Wert der Ausnutzung der Kombination von Ressourcen und Rente auf den ökonomischen Wert durch die Kommerzialisierung. Zwischen beiden Variablen besteht eine Korrelation, die besagt, dass Firmen mit einem Wettbewerbsvorteil im Schnitt eine bessere Rente erwirtschaften (Powell, 2001, S. 749). Das heißt aber nicht, dass eine effektiv auf Ressourcen basierte Strategie automatisch zu einem kommerziellen Wert führt (Coff, 1999; Peteraf & Barney, 2003). Es existieren viele andere externe Faktoren, die die Rente beeinflussen können (Brush, Bromiley & Hendrickx, 1999; Datta, Guthrie & Wright, 2005; McGahan & Porter, 1997; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985; Spanos & Lioukas, 2001).

Im Folgenden sollen generische Renten und generische Wettbewerbsvorteile klassifiziert werden.

3.1.1 Klassifizierung von generischen Renten

Überlegene Renten resultieren aus einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (Barney, 1997; Grant, 1998; Roberts, 1999) aus dem durch Vermarktung entstandenen ökonomischen Wert (Newbert, 2007, S. 749f.). Generell bestehen unterschiedliche Betrachtungen von Renten (Powell, 2001, S. 875). So existieren zum Beispiel unterschiedliche Theorien über die Form, wie sich die Rente aus dem Wettbewerbsvorteil ergibt: Monopolrenten aus geschützten Marktpositionen (Caves & Porter, 1977; Porter, 1980), Ricardianische Renten aus firmenspezifischen Ressourcen (Lippman & Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984) oder Schumpeter Renten aus dynamischen Fähigkeiten zur Erneuerung des Vorteiles über die Zeit (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Winter, 1987). Darüber hinaus wird diskutiert, in welchem Ausmaß Renten auf

den unterschiedlichen Ebenen Unternehmen, Geschäftsfeldeinheit, Konzern und Industrie auftauchen (Brush, Bromiley & Hendrickx, 1999; McGahan & Porter, 1997; Rumelt, 1991; Powell, 1996). Ökonomische Renten werden in folgende Rentenarten unterschieden: Ricardo-Renten, Monopol-Renten, Schumpeter-Renten und Quasi-Renten (Wolf, 2011, S. 583; Peteraf, 1993, S. 180ff.; Welge & Al-Laham, 2008, S. 89f.), die im Folgenden beschrieben werden.

Ricardo-Renten resultieren durch den Zugang zu werthaltigen und knappen Ressourcen, welche den Unternehmen die Möglichkeit zur kostengünstigeren Produktion und somit zur Erzielung von niedrigeren Durchschnittskosten als Wettbewerber bieten. Charakteristisch ist eine unelastische Angebotskurve aufgrund von Knappheit. Motiviert vom hohen Preis treten weitere Unternehmen bis hin zum Gleichgewicht in den Markt ein, die aber eine schlechtere Kostenstruktur aufweisen. Dieser Vorteil des Unternehmens zeigt die innenorientierte Begründung von Ricardo-Renten (Peteraf, 1993, S. 181).

Monopol-Renten entstehen immer dann, wenn ein Unternehmen dominant auf dem Markt ist. Monopol-Renten sind demzufolge das Resultat aus Ungleichgewichten im Markt. Die Ursache hierfür können u.a. auch unternehmensspezifische Ressourcen sein (Peteraf, 1993, S. 180f.; Wolf, 2011, S. 583).

Schumpeter-Renten resultieren aus einer temporären Alleinstellung im Markt, die Folge von fortlaufend innovativen Produkten eines Unternehmens auf dem Markt ist. Somit sind Schumpeter-Renten eine Spezialform der Monopol-Renten (Wolf, 2011, S. 583).

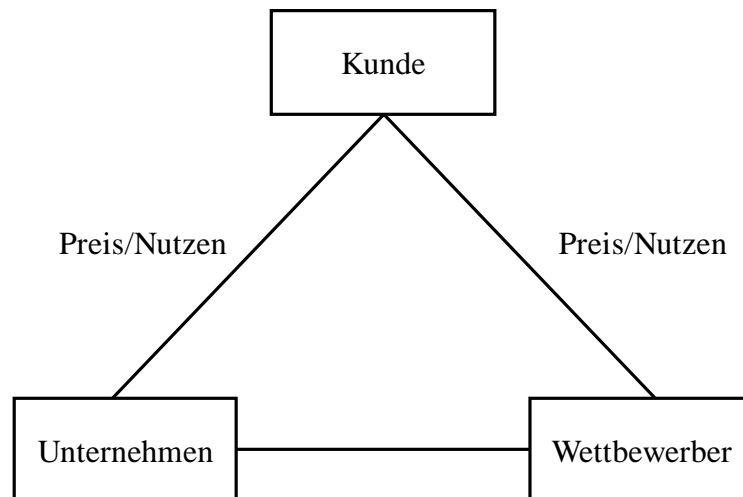
Quasi-Renten sind ein relatives Konzept, bei dem die Rente durch den Zusatzgewinn durch optimalen Ressourceneinsatz generiert wird (Wolf, 2011, S. 583).

3.1.2 Klassifizierung von generischen Wettbewerbsvorteilen

Die Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen in der Literatur geht vor allem auf Porter zurück (Porter, 1986; Porter, 1992). Hier ist auch der enge Zusammenhang von Wettbewerbsvorteilen, Wettbewerbsstrategien und Geschäftsfeldstrategien zu begründen. In diesem Zusammenhang wird im strategischen Management die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen als nicht monetäres Ziel auf Geschäftsfeldebene hervorgehoben (Hungenberg, 2001, S. 66).

Ein Wettbewerbsvorteil ist dabei definiert als überlegene Leistung oder Positionsvorteil eines Anbieters am Markt im Vergleich zu seinem Wettbewerber. Dies zeigt auch zugleich die Natur dieses Begriffs. Ein Wettbewerbsvorteil ist immer relativ, also ein Vorteil im Vergleich zum Wettbewerber (Corsten, 1998, S. 11; Porter, 1986, S. 31; Simon, 1988, S. 4). Dabei wird ein Wettbewerbsvorteil durch die Wahrnehmung des Kunden determiniert, d.h. die Zahlungs-

bereitschaft des Kunden hängt einzig und alleine vom subjektiv wahrgenommenen Produktnutzen ab (Hungenberg, 2004, S. 173f.). Ein Wettbewerbsvorteil wird vom Kunden entweder durch einen niedrigeren Preis bei gleicher Leistung oder durch eine überlegene Leistung bei gleichem Preis wahrgenommen (Corsten, S. 13; Hungenberg, 2001, S. 150; Porter, 1986, S. 21). Das magische Dreieck von Ohmae skizziert diese Beziehung. Abbildung 10 veranschaulicht diesen Grundzusammenhang.



**Abbildung 10: Magisches Dreieck nach Ohmae
(Ohmae, 1986, S. 72)**

Ob eine ökonomisch überlegene Leistung tatsächlich die Wertschätzung und letztlich die Kaufentscheidung beeinflusst ist eine wichtige Frage für das nach einem Wettbewerbsvorteil strebende Unternehmen (Faix & Görgen, 1994, S. 163; Zäpfel & Pölz, 1987, S. 257). Eine Erfolgsdeterminante dabei ist den Grundgedanken, nämlich die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und das Schaffen von Kundennutzen, nicht aus den Augen zu verlieren und den Wettbewerbsvorteil an den Erwartungen der Kunden auszurichten. Dazu sollte nicht auf die elementaren Grundbedürfnisse und den Basisnutzen fokussiert werden, sondern auch Zusatznutzen durch Leistungs- und Begeisterungsfaktoren angeboten werden. Auf diese Weise kann die Kundenzufriedenheit maximiert werden (Hungenberg, 2004, S. 174f.).

Für einen Wettbewerbsvorteil müssen drei Kriterien vorausgesetzt sein: Betreffen eines wichtigen Leistungsmerkmals des Kunden, Wahrnehmung durch den Kunden und eine gewisse Dauerhaftigkeit. Liegen alle drei Kriterien vor, so spricht man von einem strategischen Wettbewerbsvorteil. Sind die ersten beiden erfüllt, nicht aber die Dauerhaftigkeit, so spricht man von einem operativen Wettbewerbsvorteil (Simon, 1988, S. 4).

Porter unterscheidet lediglich die Grundtypen des Kostenvorteils und des Differenzierungsvorteils (Porter, 1986, S. 31). Eine Gegenposition sieht in jedem Unternehmensmerkmal mit

positiver Auswirkung auf die Erfolgsposition des Unternehmens einen Wettbewerbsvorteil. Weitere Merkmale in diesem Zusammenhang können beispielsweise Größen- oder Beziehungsvorteile sein, oder auf einer niedrigeren, praxisnahen Ebene Faktoren wie Produktqualität, Service, Lieferpolitik (Krüger & Homp, 1996, S. 4; Simon, 1988, S. 8). Insgesamt existiert keine einheitliche Klassifizierung von Wettbewerbsvorteilen. Teilweise bleibt der Begriff ein abstraktes Konstrukt und es wird auf eine konkrete Benennung verzichtet. Des Weiteren reichen die Klassifizierungen von den Extremen wie Porter (Porter, 1986, S. 59ff.) auf der einen Seite und Simon auf der anderen Seite (Simon, 1988, S. 8f.).

Arten von Wettbewerbsvorteilen

Porter kategorisiert lediglich die zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: Kostenführerschafts- und Differenzierungsvorteile. Im Folgenden werden die Wettbewerbsvorteile resultierend aus Porters generischen Wettbewerbsstrategien erläutert. Daraus folgt zusätzlich noch die Fokussierung, obwohl es sich hierbei streng genommen um keinen eigenständigen Wettbewerbsvorteil handelt. Da die Fokussierung aber eine eigenständige Wettbewerbsstrategie ist und hier die Resultate der Wettbewerbsstrategien betrachtet werden, wird der Wettbewerbsvorteil aus Fokussierung mit aufgeführt, um bei der Rückwärtsbetrachtung des Paradigmas keine Option zu verlieren.

Kostenführerschaft. Bei der Strategie der Kostenführerschaft unterscheidet sich das Produkt kaum von dem der Konkurrenz. Das Unternehmen besitzt aber einen Vorteil in der Kostenstruktur, sodass grundsätzlich zwei Möglichkeiten bestehen. Das Unternehmen kann auf diese Weise zum Preisführer werden und das Produkt mehr nachgefragt werden oder es behält die höhere Marge (Hungenberg, 2001, S. 151f.). Es können neun Methoden für Kostenführerschaftsstrategien, die somit letztlich zu einem Wettbewerbsvorteil der Kostenführerschaft führen, unterschieden werden (Grant, 2002): Skaleneffekte, Verbundeffekte, Erfahrungseffekte, Prozesstechnik (Erfahrungskurve), Produktdesign, Prozessdesign, Kapazitätsausnutzung, Input-Kosten (Faktorkosten), residuale Effekte der operativen Effektivität.

Differenzierung. Bei der Differenzierungsstrategie bietet das Unternehmen dem Kunden eine überlegene Leistung an. Durch den höheren Nutzen ist der Kunde bereit einen höheren Preis (Preisprämie) zu zahlen. Nimmt der Kunde diese Leistung als einzigartig wahr, besteht ein Differenzierungsvorteil (Hungenberg, 2001, S. 151). Es können sechs verschiedene Methoden, die zu einer Differenzierung führen, unterschieden werden (Mintzberg, 1988, S. 75f.): Preisführerschaft, Image, Support/Zusatzleistung, Design und Qualitätsführerschaft. Letztlich

kann bei einer fehlenden Differenzierungsbasis auch freiwillig eine Imitationsstrategie verfolgt werden. Dies wird als undifferenziert bezeichnet.

Porter erweitert seine Kategorisierung um die Breite, mit der ein Unternehmen im Markt anbietet. Dabei unterscheidet Porter zwischen Unternehmen mit einem breiten Produktangebot und Unternehmen, die sich nur auf Nischen fokussieren. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen aufgrund dieser Fokussierung die Kundenbedürfnisse besser befriedigen können als die breit aufgestellte Konkurrenz. Ein Wettbewerbsvorteil kann dabei durch die Fokussierung auf Segmente, geographische Märkte oder bessere Produkte oder Dienstleistungen im Sinne eines enger gefassten Ziels als die breiter aufgestellte Konkurrenz entstehen (Porter, 1980, S. 38ff.). Diese *Nischenstrategie* oder *Fokusstrategie* kann dem Kunden entweder einen Differenzierungs- oder Kostenvorteil bieten. Dies ist aber auch der Grund, warum sie als kein eigenes Strategiemuster gesehen wird (Hungenberg, 2001, S. 153).

Eine mögliche Erweiterung der Wettbewerbsvorteile nach Porter wird in der Zeit gesehen. Das Resultat ist ein ähnliches Schema wie das magische Dreieck des Projektmanagements mit der Unterscheidung von Kosten, Qualität und Zeit. Zeit kann dabei entweder eine eigenständige Kategorie sein oder auch eine spezifische Ausprägung der Differenzierung oder ein übergreifender Faktor zwischen Differenzierung und Kosten (Olemotz, 1995, S. 58ff.; Stalk & Hout, 1990).

Simon (1998) geht davon aus, dass eine Kategorisierung zu Wettbewerbsvorteilen nicht existieren kann, da jeder Wettbewerbsparameter relevant sein kann und Wettbewerbsvorteile markt- und produktspezifisch sind. Somit wäre es sehr individuell und umfangreich (Simon, 1988, S. 8f.).

Day (1998) bewertet Wettbewerbsvorteile nach den Dimensionen der Kunden- und Wettbewerbsorientierung. Dabei werden ressourcenbasierte, kundenspezifische, konkurrenzbezogene und kombinierte Wettbewerbsvorteile kategorisiert (Day, 1998, S. 84ff.). Ressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile haben ihren Ursprung in den Ressourcen des Unternehmens. Kundenspezifische Wettbewerbsvorteile sind das Resultat einer Kundenorientierung. Die Orientierung an der Konkurrenz kann zu konkurrenzorientierten Wettbewerbsvorteilen führen. Die Orientierung nach beiden Dimensionen kann zu kombinierten Wettbewerbsvorteilen führen.

Eine weitere Kategorisierung stammt von Meyer und Davidson (2001). Sie unterscheiden objektive Leistungsvorteile, subjektiv wahrgenommene Vorteile, globale Präsenz, Kostenführerschaft, besondere Kompetenzen, besondere Vermögenswerte, Größenvorteile und Beziehungsvorteile (Meyer & Davidson, 2001, S. 323ff.).

Die Kategorisierung von Ghemawat unterscheidet zwischen Größenvorteilen, den Zugangsvorteilen und den Optionen oder Handlungsmöglichkeiten der Konkurrenz (Ghemawat, 1988, S. 30ff.).

Eine empirische Vorgehensweise stammt von Aaker. Managerbefragungen lieferten eine Liste mit 31 Wettbewerbsvorteilen (Aaker, 1988, S. 39ff.).

Zusammengefasst bleibt der Eindruck bestehen, dass es keine einheitliche Auffassung über die Klassifizierung von Wettbewerbsvorteilen gibt, aber dass die von Porter die am verbreitetsten ist.

3.2 Conduct

Ziel dieses Abschnitts ist die Klassifizierung und Beschreibung von generischen Wachstumsstrategien, sodass diese als Conduct in das Resource-Conduct-Performance-Paradigma eingeordnet werden können. Dabei sollen Merkmale beschreiben werden, um eine spezielle Wachstumsstrategie identifizieren zu können. Darüber hinaus sollen die Einflussfaktoren erläutert werden, um ein Modell entwickeln zu können, bei dem diese Strategien durch Anpassung des Ressourcenbündels auf Unternehmens- und Netzwerkebene gezielt beeinflusst werden können.

3.2.1 Generischen Wachstumsstrategien

Zunächst soll ein kurzer Überblick über verschiedene Typen von Wachstumsstrategien gegeben werden, bevor sich auf eine für diese Arbeit relevante Typologie festgelegt und vertieft wird.

Insgesamt besteht keine einheitliche Sicht auf Wachstumsstrategien, sodass viele verschiedene Kategorisierungen entstanden sind. Ein klassischer Ansatz stammt von Schumpeter, der durch geplante Veränderungen eine Durchsetzung neuer Einsatzfaktorkombinationen sieht. Ziel dabei ist die Herstellung neuer Güter, die Einführung neuer Produktionsmethoden oder die Erschließung neuer Absatzmärkte (Schumpeter, 1952, S. 100). Kategorisierungen können aber auch divergierend sein, was nachfolgend exemplarisch gezeigt werden soll. So unterscheidet beispielsweise die Systematisierung von Pearce und Robinson (1997) Concentrated Growth, Product Development, Horizontal Integration, Concentric Diversification, Joint Venture, Consortia, Market Development, Innovation, Vertical Integration, Conglomerate Diversification, Alliances (Pearce & Robinson, 1997, S. 218ff.). Hunger und Wheelen (1998) unterscheiden horizontale und vertikale Integration, konzentrische und konglomerate Diversifikation. Darüber hinaus differenzieren sie zwischen internen und externen Wachs-

tumsstrategien (Hunger & Wheelen, 1998, S. 134ff.). Thomson und Strickland (1998) unterscheiden vertikale Integration, konzentrische und konglomerate Diversifikation, Akquisition, Start-up und Joint Venture (Thomson & Strickland, 1998, S. 218ff.). Welge und Al-Laham (1999) analysieren, dass eine gewisse sprachliche Unklarheit auf Rumelt (1974) zurückzuführen sei (Welge & Al-Laham, 1999, S. 434). Darüber hinaus kommen sie zum dem Schluss, dass die meisten Klassifizierungen lediglich Derivate von Ansoff sind (Welge & Al-Laham, 1999, S. 435).² Da die Klassifizierung von Ansoff diese zentrale Rolle einnimmt, soll sie im Folgenden näher ausgeführt werden und im Rahmen dieser Arbeit stellvertretend für das Conduct verwendet werden.

Die Klassifizierung von Ansoff ist auch als Ansoff-Matrix oder Produkt-Markt-Matrix bekannt. Diese Matrix ist nach ihrem Erfinder Harry Igor Ansoff, einem US-amerikanischer Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler russischer Herkunft, benannt. Die Ansoff-Matrix dient als Hilfsmittel für das strategische Management zur Planung von Wachstum. Dabei werden die Wachstumsstrategien dargestellt, die sich aus Kombinationen von bestehenden und neuen Produkten und Märkten ergeben (Ansoff, 1965, S. 108f.). Die Ansoff-Matrix ist in Abbildung 11 dargestellt.

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

**Abbildung 11: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff
(Ansoff, 1966, S. 132)**

Die sich daraus ergebenden Wachstumsstrategien werden auch als grundlegende Ausrichtung des strategischen Wachstums bezeichnet (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 320). Der Startpunkt ist der linke obere Quadrant. Typischerweise wird zunächst der Markt durchdrungen, indem bestehende Produkte in bestehenden Märkten angeboten werden. Werden anschließend neue Produkte für bestehende Märkte entwickelt, so spricht man von einer Produktentwicklung (Bewegung in den rechten oberen Quadranten). Werden bestehende Produk-

² Für weitere Klassifizierungen sei verwiesen auf Kotler, 1999, S. 47; Rosen, 1995, S. 81ff.; Johnson & Scholes, 1993, S. 222ff.; Bühner, 1993, S. 23; Vizajk, 1990, S. 41, Müller-Stewens, 1990, S. 73; Aaker, 1989; Sontheimer, 1989, S. 4; Löbler, 1988, S. 19; David, 1986, S. 62; Gebert, 1983, S. 1.

te auf neuen Märkten angeboten, so spricht man von einer Marktentwicklung (Bewegung in den linken unteren Quadranten). Werden neue Produkte in neuen Märkten angeboten, so spricht man von einer Diversifikation (Bewegung in den rechten unteren Quadranten) (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 320).

Dabei können grundsätzlich unterschiedliche Reihenfolgemuster entstehen, die auch als alphabetische Strategiemuster bzw. -pfade bezeichnet werden (Becker, 2013, S. 176ff.).³ An dieser Stelle sei lediglich der strategische Idealweg, die sogenannte Z-Strategie, genannt, nämlich das Durchlaufen aller Produkt-Marktkombinationen in Form des Buchstabens Z in der Matrix mit dem Ziel der Ausschöpfung aller Wachstumspotenziale (Becker, 2013, S. 177). Aus diesem Grund ist die Ansoff-Matrix auch teilweise unter dem Begriff Z-Matrix bekannt.

Das Risiko der verschiedenen Strategien ist dabei unterschiedlich zu bewerten. Bei der Marktdurchdringung ist das Risiko gering, da sich an bestehenden Fähigkeiten und Ressourcen orientiert wird. Allerdings sind die Wachstumschancen begrenzt. Bei gesättigtem Markt sollte eine andere Wachstumsstrategie gewählt werden. Bei der Marktentwicklung steigt dafür das Risiko, da die Expansion in einem unbekannten Markt erfolgt. Bei der Produktentwicklung steigt das Risiko weiter, da sich neue Fähigkeiten angeeignet werden müssen und Ungewissheit darüber besteht, wie das neue Produkt auf dem Markt angenommen wird. Die Diversifikationsstrategie weist das höchste Risiko auf, da sie die Risiken der beiden vorangegangenen Strategien enthält (Ansoff, 1966, S. 132; Bea & Haas, 1995, S. 157; Dillerup & Stoi, 2006, S. 207f.).

Zur Vollständigkeit und zum einheitlichen Verständnis der Kategorisierung von Ansoff seien die Dimensionen Markt und Produkt an dieser Stelle definiert. „Für den Marketingfachmann ist ein **Markt** die Gesamtheit der tatsächlichen und potenziellen Käufer eines Produkts oder Dienstleistung. Während der Markt alle Käufer beinhaltet, ist die Branche die Gesamtheit aller Anbieter auf diesem Markt. Die Größe eines Marktes wird dadurch bestimmt, wie viele Käufer bereit sind, das Produkt oder die Dienstleistung zu erwerben. Als potenzieller Käufer ist jemand zu rechnen, wenn er folgende drei Eigenschaften hat: Interesse an dem Gut oder der Dienstleistung, Einkommen oder Zugang zum Markt“ (Kotler et al., 2003, S. 420). Bea und Haas (1995) weisen darauf hin, dass für die Unterscheidung in bestehende und neue Märkte auch der regionale Geltungsbereich relevant ist (Bea & Haas, 1995, S. 158f.). „Ein Produkt ist jedes Objekt, das auf einem Markt zur Beachtung oder Wahl, zum Kauf, zur Benutzung oder zum Verbrauch oder Verzehr angeboten wird und geeignet ist, damit Wünsche

³ Für eine detaillierte Betrachtung dieser Strategiemuster sei auf Becker, 2013, S. 176ff. verwiesen.

oder Bedürfnisse zu befriedigen. Zu den Objekten, die wir auf diese Weise als Produkt definieren, gehören: alle gegenständlichen Objekte [...] Dienstleistungen [...] Personen [...] Orte [...]“ (Kotler et al., 2003, S. 612).

Die Darstellung der grundlegenden strategischen Ausrichtungsmöglichkeiten des Unternehmens in der Ansoff-Matrix und die Einfachheit als strukturiertes Planungsinstrument des Wachstums sind unbestritten (Becker, 2013, S. 148ff.; Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 320ff.; Welge & Al-Laham, S. 435f.). Als Nachteile und Kritikpunkte werden u.a. genannt (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008, S. 264):

- die Beschränkung der Generierung von Strategien auf wachsende Märkte und auf die Extrapolation und pragmatische Verbesserung der momentanen Situation in einem Unternehmen,
- der fehlende Fokus auf interne Schwächen und Stärken der diese Strategie verfolgenden Unternehmen,
- die Nichtberücksichtigung von Konkurrenzdimension, kunden- und wettbewerbsbezogener Aspekte sowie
- die fehlende Abstimmung der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten in Bezug auf die Auslastung ihrer Ressourcen und ihrer Risikosituation.

Diese Nachteile und Kritikpunkte werden in dieser Arbeit aufgegriffen und durch das Forschungsdesign strukturell beseitigt:

- Durch die Integration der ressourcenorientierten Forschung in die strategische Ausrichtung ist das Modell nicht nur für wachsende Märkte anwendbar.
- Durch die Einordnung der Wachstumsstrategien in das Resource-Conduct-Performance-Paradigma werden die internen Stärken und Schwächen berücksichtigt.
- Durch den angestrebten Wettbewerbsvorteil aus der Performance werden in der Modellentwicklung durch eine geeignete Auswahl einer Typologie eines Wettbewerbsvorteils die Konkurrenzdimension oder kunden- und wettbewerbsbezogene Aspekte mit berücksichtigt. Implizit ist hierin schon die für die spätere Modellentwicklung vorweggenommene Forderung nach der Typologie für Wettbewerbsvorteile von Porter enthalten.
- Durch die Nähe zur Wettbewerbsstrategie, die die Strategien der Geschäftsfeldeinheiten beschreibt, kann eine gewisse Abstimmung der Geschäftseinheiten in der Modellbildung vorausgesetzt werden.

Im Folgenden werden die generischen Wachstumsstrategien näher beschrieben.

3.2.2 Marktdurchdringung

Bei einer Marktdurchdringungsstrategie wird eine Erhöhung des Marktanteils (in einem schon bestehenden Markt) mit bestehenden Produkten angestrebt (Welge & Al-Laham, 1999, S. 435). Teilweise wird die Konsolidierung als fünfte Form von Wachstumsstrategien angesehen und der Marktdurchdringung zugeordnet (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 320). Die Marktdurchdringung wird auch als „natürlichste Strategierichtung“ beschrieben (Becker, 2013, S. 149), da die Ausrichtung der Organisation unverändert bleibt und am Potenzial der bestehenden Produkte und des bestehenden Marktes anknüpft. Dies erklärt auch, dass die Marktdurchdringung die Wachstumsstrategie mit dem geringsten Risiko ist.

Die Marktdurchdringung kann vor allem durch die Verbesserung des Erlös-Kosten-Verhältnisses erreicht werden, entweder durch kostensenkende Maßnahmen oder Preissenkungen, wenn diese zu einer Umsatzsteigerung führen (Welge & Al-Laham, 1999, S. 435). Kosteneffizienz stellt in diesem Zusammenhang eine der wichtigsten strategischen Fähigkeiten dar. Quellen von Kosteneffizienz können Größenvorteile, Beschaffungskosten, Produkt-/Prozessdesign oder Erfahrung sein (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 135ff.). Preissenkungen begünstigen eine Absatzsteigerung, wenn eine gewisse Preissensibilität vorliegt, eine Erhöhung der Produktionsstückzahlen zu Kostensenkungen führt und niedrigere Preise die Konkurrenz ausschließen (Kotler et al., 2003, S. 806). Oftmals versuchen Unternehmen mit niedrigen Preis den Markt zu durchdringen und planen die aus den hohen Absatzstückzahlen resultierenden sinkenden Stückkosten als Preisreduzierungen ein (Kotler et al., 2003, S. 805). Diese Vorteile durch größeren Marktanteil können ihre Ursache in größerer Marktmacht, Größenvorteilen oder Vorteile auf der Erfahrungskurve haben (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 321). Zudem steigt der Einfluss auf die Preisbildung (Becker, 2013, S. 150).

Bei der Marktdurchdringungsstrategie bestehen aber auch zwei Herausforderungen: die Gefahr von Vergeltungsschlägen und rechtliche Beschränkungen, wenn daraus Kartelle resultieren. So kann eine Marktdurchdringungsstrategie zur Verstärkung der Konkurrenz führen.⁴ Marketingkampagnen können schnell teurer werden als es die Ausweitung des Marktanteils wert ist. Deswegen sollte ein Wettbewerbsvorteil eine Voraussetzung sein, wenn ein Vergeltungsschlag erwartet wird. Bei stagnierenden oder schrumpfenden Märkten kann eine Übernahme auch effektiver sein (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 322).

Die Marktdurchdringung kann auf verschiedene Art und Weise erfolgen. Welge und Al-Laham (1999) nennen die Intensivierung der Marktbearbeitung durch Veränderung der

⁴ Vgl. hierzu Porters Five Forces Modell (Porter, 1980).

Elemente der Marketingstrategien, zum Beispiel: Erhöhung des Werbebudgets, verstärkte kommunikationspolitische Maßnahmen, aggressive Preis- und Konditionenpolitik, Schulung des Verkaufspersonals und Veränderung der Distributionskanäle (Welge & Al-Laham, 1999, S. 435). Es existieren aber auch Ansätze, die die Art und Weise zunächst clustern und dann ihre Einflussfaktoren nennen. Hier wird grundsätzlich zwischen der Erhöhung der Verwendungsrate bei Kunden, der Gewinnung von Kunden der Konkurrenz und der Erschließung von Nicht-Verwenden unterschieden (Aaker, 1989, S. 238; Kotler & Bliemel, 1999, S. 111f.).

Die Erhöhung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden kennt folgende Einflussmöglichkeiten: Konsumsteigerung durch Verbesserung des Produktes, Beschleunigung des Ersatzbedarfs, Vergrößerung der Verkaufseignung, Erhöhung der Distribution, Verstärkung der Werbung oder Verkaufsförderung (Becker, 2013, S. 150).

Die Gewinnung neuer Kunden von der Konkurrenz kennt folgende Einflussmöglichkeiten: Verbesserung des Produkts, Modifikation der Produktauslobung, konkurrenzorientierte Preisstellung oder Erweiterung der Distribution in konkurrenzspezifische Absatzkanäle (Becker, 2013, S. 150).

Die Gewinnung bisheriger Nicht-Verwender wird als der schwierigste marktdurchdringungsstrategischer Ansatz betrachtet und kennt folgende Einflussmöglichkeiten: Degustation bzw. Produktprobenverteilung, Einschaltung neuer bzw. Verstärkung bisher vernachlässigter Absatzkanäle, die die Zielgruppe verwendet, oder Berücksichtigung von Preisschwellen (Becker, 2013, S. 150).

3.2.3 Marktentwicklung

Bei der Marktentwicklungsstrategie werden bereits existierende Produkte auf neuen Märkten angeboten (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 324). Diese Strategie weist eine starke Vertriebsorientierung auf, eröffnet aber vor allem die Möglichkeit für Synergiepotenziale in Form von Größendegressionseffekte im Produktions- und Managementbereich (Welge & Al-Laham, 1999, S. 436). Dabei wird aber die Wichtigkeit betont, dass Produkte und Dienstleistungen die kritischen Erfolgsfaktoren der neuen Märkte erfüllen müssen (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 325).

Auch wie bei der Marktdurchdringungsstrategie gibt es bei der Marktentwicklungsstrategie verschiedene Formen, die in der Literatur nicht immer ganz einheitlich beschreiben werden. Johnson, Scholes und Whittington (2011) zum Beispiel unterscheiden die drei Formen neue Segmente, neue Nutzer und neue Regionen (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 325). Welge und Al-Laham (1999) betonen die Relevanz neuer Märkte in neuen Ländern (Welge &

Al-Laham, 1999, S. 436). Somit stellt die Internationalisierungsstrategie eine wichtige Form der Marktentwicklungsstrategie dar. Aaker (1989) sowie Kotler und Bliemel (1999) unterscheiden die Gewinnung fehlender Absatzräume, die Erschließung von funktionalen Zusatzmärkten und die Schaffung neuer Teilmärkte (Aaker, 1989, S. 242f.; Kotler & Bliemel, 1999, S. 112f.). Die Gewinnung fehlender Absatzräume bezieht sich auf die Überprüfung der Absatzgebieteentwicklung. Die Erschließung von Zusatzmärkten oder auch Funktionserweiterung kann durch Erweiterung der Produkteignung, Schaffung neuer Anwendungsbereiche oder Gewinnung neuer Einsatzfelder erreicht werden. Die Schaffung neuer Teilmärkte kann durch Schaffung differenzierter, abnehmerspezifischer Produkte über geeignete Produktvariation, Einschaltung abnehmerspezifischer Absatzwege oder Werbung in zusätzlichen abnehmerspezifischen Medien erreicht werden (Becker, 2013, S. 153). Ein anderer Ansatz fasst diese drei Anknüpfungspunkte unter zwei Hauptstoßrichtungen zusammen: New Uses (neue Verwendungszwecke) und New Users (neue Verwender) (Kollat, Blackwell & Robeson, 1972, S. 219f.).

Da die Internationalisierungsstrategie von großer Bedeutung im Rahmen der Marktentwicklung ist, soll ein kurzer Überblick über die wichtigsten Aspekte gegeben werden, ohne aber auf die Details einzugehen. Die Internationalisierungsstrategie beschreibt die auf den für die Auslandsaktivitäten notwendigen Wettbewerbsvorteilen aufbauende länderübergreifende Handlungskonzeption (Perlitz, 1997, S. 75). Die Internationalisierungsstrategie bildet den konzeptionellen Rahmen für sämtliche Auslandsaktivitäten des Unternehmens. Die Markterschließungsstrategie erfolgt dann nach Ländermärkten oder Regionen. Im Folgenden müssen Entscheidungen über die Marktwahl, das Timing, die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie getroffen werden (Perlitz & Seger, 2000, S. 90). Die Markt- bzw. Standortwahl wird durch Erschließung geeigneter Informationsquellen und deren Auswertung bestimmt. Bei der Bewertung des Standortes sind viele Faktoren zu berücksichtigen, u.a. natürlich-geografische, sozio-kulturelle, politisch-rechtliche und ökonomische Bedingungen (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 99). Beim Markteintrittszeitpunkt wird zwischen einer Pioniersstrategie und einer Folgerstrategie unterschieden (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 135f.) Darüber hinaus beschreibt die Marktbearbeitungsstrategie die Art und Weise der Umsetzung der Wettbewerbsvorteile auf den Auslandsmärkten (Müschén, 1998, S. 33f.). Die Markteintrittsstrategie ist die *„institutionelle Form der internationalen Unternehmenstätigkeit, die einem Unternehmen die Umsetzung seiner Unternehmensstrategie im Ausland ermöglicht“* (Weiss, 1996, S. 6) und beinhaltet die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die rechtliche Form der ausländischen Unternehmensaktivität (Perlitz & Seger, 2000, S. 91). Die Markteintrittsform besitzt die drei

Dimensionen der Wertschöpfungsform (Portfolio-Ressourcentransfer, Export, Auslandsniederlassung), Ansiedlungsform (Neugründung, Aufkauf/Beteiligung) und Eigentumsform (Markttransaktionen, Kooperation, 100%ige Tochtergesellschaft) und kann beliebige Kombinationen davon annehmen (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 106). In diesem Zusammenhang sei u.a. auf das Uppsala-Modell verwiesen. Unternehmen verstärken ihre Auslandsaktivitäten schrittweise. Erst mit mehr Erfahrung wagen sie sich an kulturell und geografisch entfernte Märkte (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Müschen (1998) fasst zusammen, dass Marktwahl, Timing, und Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie sich wechselseitig beeinflussen (Müschen, 1998, S. 33). Dabei wird der situative Kontext der Vor- und Nachteile der jeweiligen Markteintrittsstrategie betont, nämlich dass Unternehmens-, produkt- und marktbezogene Faktoren die Markteintrittsstrategie beeinflussen (Kutscher, 1992, S. 507ff.; Meffert & Bolz, 1998, S. 144).

Auch im Rahmen der Marktentwicklung sollte im Falle eines multinationalen Unternehmens nicht nur ein ausländischer Markt betrachtet werden. Bei der Internationalisierungsstrategie sind auch internationale Wertnetzwerke zu berücksichtigen, d.h. es können verschiedene Fähigkeiten, Ressourcen und Kostenvorteile der Länder weltweit systematisch ausgenutzt werden. Die Wertkette kann effektiv und effizient durch die Aufteilung ihrer Elemente auf die einzelnen Länder strukturiert werden (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 374). Bei der multinationalen Betrachtung spielt strategisch auch die integrative Gesamtbetrachtung der ausländischen Aktivitäten eine wichtige Rolle. Hieraus ergeben sich die entgegengesetzten Anforderungen der Ausschöpfung von Vorteilen der lokalen Anpassung und Vorteilen der globalen Integration (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 138). Dabei werden vier Strategien im idealtypischen Spektrum multinationaler Unternehmungen unterschieden. Bei der internationalen Strategie werden Strukturen, Systeme, Prozesse und Ressourcen der Muttergesellschaft auf die Aktivitäten im Ausland übertragen. Die multinationale Strategie berücksichtigt Anpassungen an die Bedingungen des jeweiligen Gastlandes. Die globale Strategie hat Strukturen, Systeme, Prozesse und Ressourcen weltweit formalisiert und standardisiert. Die transnationale Strategie nutzt nationale Unterschiede, Skaleneffekte und Verbundeffekte (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 138f.).

3.2.4 Produktentwicklung

Bei einer Produktentwicklungsstrategie werden modifizierte oder neue Produkte in einem bestehenden Markt angeboten (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 324). Eine Produktentwicklungsstrategie ist traditionell eher auf langfristiges Wachstum ausgerichtet und ver-

bunden mit steigendem Marktanteil (Welge & Al-Laham, 1999, S. 435). Bei stagnierenden Märkten mit starkem Verdrängungswettbewerb kann Produktentwicklung aber auch ein zentraler Ansatzpunkt zur Gewinn- und Existenzsicherung werden (Becker, 2013, S. 156).

Bei der Produktentwicklung können mehrere Arten und Kategorien unterschieden werden. Generell können zwei Zielrichtungen unterschieden werden: die Sortimentserweiterung und die Produktsubstitution. Die Sortimentserweiterung umfasst neue Produkte, Produktlinien oder Dienstleistungen im Produktprogramm. Dies kann entweder durch Lizenzen oder Intensivierung von F&E Aktivitäten erreicht werden. Bei der Produktsubstitution hingegen werden alte Produkte durch neue ersetzt (Welge & Al-Laham, 1999, S. 436).

Der Unterzweck (Vision und Mission) determiniert teilweise schon den Innovationsgrad. Das heißt, es besteht auch eine gewisse Verbindung zwischen Ziel- und Strategieentscheidungen (Becker, 2013, S. 156). Produktinnovation und Produktverbesserung werden umgangssprachlich oft nicht getrennt und unter dem Innovationsbegriff zusammengefasst. Bezogen auf den Neuigkeitsgrad gegenüber dem Markt können drei Arten von neuen Produkten abgegrenzt werden (Becker, 2013, S. 156): Echte Innovation, quasi-neue Produkte und me-too-Produkte. Unter echter Innovation versteht man wirklich neue Produkte, die noch nicht existieren. Quasi-neue Produkte gehen aus ursprünglichen Produkten hervor, knüpfen an bestehenden Problemlösungen an, wandeln diese ab und definieren sie neu. Me-too-Produkte ahmen andere Produkte nach, indem sie die Eigenschaften des Originalproduktes übernehmen. Für das Unternehmen ist das Me-too-Produkt neu und aus dieser Sichtweise eine Innovation. Aus Marktsicht ist das Produkt nicht neuartig.

Unabhängig von der Wahl der Art sollte Produktentwicklung markt- bzw. kundenorientiert sein, d.h. die Wünsche, Erwartungen und Probleme der Kunden sollten angesprochen werden und dafür Problemlösungen bereitgestellt werden (Becker, 2013, S. 157). Bezieht man den Neuigkeitsgrad nicht auf den Markt, sondern auf das Unternehmen selbst, kann zwischen Innovation und Variation unterschieden werden.

Unter Produktinnovation versteht man neu entwickelte materielle und immaterielle Leistungen zur Befriedigung von konkreten Kundenbedürfnissen mit positiver Auswirkung auf die abgesetzte Menge und/oder den zu erzielenden Absatzpreis sowie einer Verbesserung der Erlössituation (Thom, 1980, S. 32ff.). Bei der Produktinnovation wird grundsätzlich zwischen der technischen und psychischen Produktinnovation unterschieden (Becker, 2013, S. 156ff.). Die häufigste Ausprägung ist, dass neue Technologien zur Anwendung kommen. Im Rahmen der Programmpolitik werden aber nicht immer nur Komponenten angeboten. Mit zunehmender Häufigkeit werden auch Programmsysteme angestrebt (Backhaus, 2003, S. 599ff.; Belz,

1991; Weiss, 1992). Zur physischen Produktinnovation gehören noch diverse innovationsstrategische Entscheidungen, u.a. ob das Unternehmen selbst entwickelt oder Produkte zukaufte (Becker, 2013, S. 163). Die psychische Produktinnovation kann die Ausprägung einer Umpositionierung oder einer Neupositionierung (Relaunch) haben.

Unter Produktvariation versteht man nur geringfügige Veränderungen der ästhetischen, physikalischen, funktionalen und/oder symbolischen Nutzenkomponenten eines Produktes, das es schon auf dem Markt eingeführt wurde (Vahs & Brem, 2015, S. 55). Ziel ist weniger die Verbesserung der Leistung eines Produkts als die Repositionierung gegenüber der Konkurrenz und die Verlängerung des Produktlebenszyklus (Meffert, 1998, S. 423; Nieschlag & Dichtl & Hörschgen, 1997, S. 277). Bei der Produktinnovation können Produkte um einzelne Funktionen erweitert werden oder an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden angepasst werden (Becker, 2013, S. 160). Ein Zusatznutzen kann aber auch durch eine Serviceerweiterung stattfinden. Gleichen sich Produkte in einem Bereich technologisch an, wird es immer schwieriger ein Alleinstellungsmerkmal des Produkts selbst zu generieren. Manchmal kann dies nur durch eine eigenständige Serviceleistung erreicht werden (Becker, 2013, S. 162).

Innovation selbst kann wiederum auf das Produkt oder den Prozess bezogen sein (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 407). Bei Produktinnovation ist der Fokus auf dem zu verkaufenden Endprodukt. Im Vordergrund stehen hier die Merkmale der Produkte (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 407). Zu den Prozessinnovationen zählen neuartige Veränderungen im Prozess der Faktorkombinationen, die unmittelbar auf der Angebotsseite wirken (Thom, 1980, S. 35). Es beschreibt also die Art und Weise der Herstellung und des Vertriebs des Produkts und beinhaltet vor allem Verbesserungen der Kosten und Zuverlässigkeit (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 407). Generell bevorzugen junge Industrien eher Produktinnovation und reifere Branchen Prozessinnovationen. Kleine Neueinsteiger setzen auf Produktinnovationen, während große etablierte Unternehmen Größenvorteile nutzen und Prozessinnovationen einführen (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 408). Es gibt Studien, die belegen, dass Unternehmen erfolgreich sind, wenn sie in gleichem Maße nach Produkt- und Prozessinnovation streben (Droege/BDI, 1998, S. 27). Die positive Auswirkung von Prozessinnovationen auf die Kaufentscheidung wird aber dahingehend relativiert, dass die unternehmensinterne Effizienz auch eine positive Auswirkung auf die Qualität, die Nützlichkeit, den Preis oder andere Merkmale des Produktes haben muss (A.D. Little, 1994, S. 20f.).

Eng verknüpft mit dieser Unterscheidung ist die Abgrenzung zwischen technologischer Innovation und Innovation des Geschäftsmodells. Innovation setzt nicht zwangsläufig neue wissenschaftliche Erkenntnisse oder neue Technologien voraus. Sie umfasst auch die Reorganisa-

tion aller Geschäftselemente und die Schaffung neuer Kombinationen. Die Zusammenführung von Kunden, Produzenten und Zulieferern auf eine ganz neue Art kann theoretisch auch ohne neue Technologien erfolgen (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 410). Ein Innovation des Geschäftsmodells ist demnach eine neue Art und Weise, wie man Geschäfte macht (Hamel, 2000, S. 1).

Weiterhin kann Innovation offen oder geschlossen erfolgen. Traditionelle Innovationen basieren auf internen Ressourcen und es wird versucht, das geistige Eigentum zu schützen. Dies wird als geschlossene Innovation bezeichnet. Wird Wissen bewusst importiert und exportiert, spricht man von offener Innovation. Ziel ist die Beschleunigung und Verbesserung der eigenen Innovation (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 409). Die folgende Definition zeigt, dass es sich trotz des offenen Charakters klar um ein angestrebtes unternehmensspezifisches Ziel handelt. *„A distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with the organization’s business model”* (Chesbrough & Bogers, 2014, S. 17). Offene Innovation kommt meistens dann zum Einsatz, wenn die Unterstützung vieler Beteiligter erforderlich ist. Oft stellt dabei ein fokales Unternehmen eine Plattform zur Verfügung (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 409). Bei der offenen Innovation werden drei Prozessarten unterschieden. Werden Ideen von außerhalb strukturiert in das Unternehmen eingebracht, spricht man vom Outside-in-Prozess. Die externe Nutzung von unternehmensinternen generierten Erfindungen werden als Inside-out-Prozess bezeichnet. Dies umfasst zum Beispiel die Lizenzierung. Die Kombination beider Prozesse wird als Coupled Prozess bezeichnet. Hierzu kann zum Beispiel die strategische Allianz gezählt werden (Gassmann & Enkel, 2004, S. 6ff.).

3.2.5 Diversifikation

Bei einer Diversifikationsstrategie wird sowohl die Marktabdeckung als auch das Produktprogramm einer Organisation ausgeweitet. Sie stellt somit die radikalste aller strategischen Ausrichtungen dar (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 325f.).

Es existieren verschiedene Gründe und Motive für Diversifikation, die entweder wertsteigernd oder nicht wertsteigernd sein können (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 326ff.). Als wertsteigernde Gründe können die Steigerung der Effizienz, die Fähigkeiten der Unternehmenszentrale und eine gesteigerte Marktmacht unterschieden werden. Eine Steigerung der Effizienz kann durch eine Übertragung von bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten einer Organisation auf neue Märkte und Produkte erreicht werden, also durch Verbundvorteile. Eine

Diversifikation erweist sich als vorteilhaft, wenn ungenutztes Potenzial in der Organisation vorliegt. Dieser Aspekt wird in diesem Zusammenhang auch als Synergieeffekt beschrieben (Gold & Campbell, 1998). Darüber hinaus kann eine Diversifikation vorteilhaft sein, wenn bestimmte Fähigkeiten der Unternehmenszentrale auf neue Märkte und Produkte übertragen werden können. Die Grundannahme und Voraussetzung ist, dass das Management gewisse Fähigkeiten besitzt verschiedene Produkte kompetent zu managen. Letztlich kann durch eine Diversifikation auch die Marktmacht gesteigert werden. Bei der Diversifikation kann eine Tochtergesellschaft subventioniert werden, die daraus einen Wettbewerbsvorteil generiert, Wettbewerber aus dem Markt drängt und so sich so eine Monopolstellung sichert. Als nicht wertsteigernde Gründe für eine Diversifikation werden die Reaktion auf einen schrumpfenden Markt, Risikostreuung über verschiedene Geschäftsbereiche und Erwartungen mächtiger Interessengruppen aufgeführt (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 326ff.).

Bei der Diversifikation kann die Diversifikationsart oder –richtung unterschieden werden. Ansoff unterscheidet zwischen horizontaler, vertikaler, konzentrischer und konglomerater Diversifikation (Ansoff, 1965, S. 132). Im anglo-amerikanischen Raum wird meistens differenziert zwischen horizontaler und vertikaler Diversifikation und konzentrischer/verbundener und konglomerater/unverbundener Diversifikation (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 330ff.; Welge & Al-Laham, 1999, S. 437). In diesem Zusammenhang wird nur das Anbieten von neuen Produkten in neuen Branchen als „echte“ Diversifikation gesehen (Welge & Al-Laham, 1999, S. 438). Bei der verbundenen Diversifikation erfolgt das Wachstum basierend auf bestehenden Fähigkeiten und Wertschöpfungsaktivitäten. Bei der unverbundenen Diversifikation unterscheidet sich das neue Produkt- und Leistungsprogramm grundsätzlich von den bestehenden Fähigkeiten und Wertschöpfungsaktivitäten (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 332ff.). Die Abgrenzung zwischen verbundener und unverbundener Diversifikation ist oftmals nicht trennscharf (Johnson & Scholes, 1993, S. 227ff.; Rumelt, 1974; Sinatra, 2000, S. 34f.). Im deutschen Sprachgebrauch werden überwiegend drei Optionen für Diversifikationsstrategien unterschieden (Becker, 2000, S. 28ff.; Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 204ff.): horizontale Diversifikation, vertikale Diversifikation und laterale Diversifikation.

Die horizontale Diversifikation ist die am meisten realisierte Diversifikation (Becker, 2013, S. 166). Bei der horizontalen Diversifikation oder Integration findet eine Erweiterung des Produktprogramms statt, die einen sachlichen Zusammenhang mit den bisherigen Produkt-Markt-Kombinationen aufweist (Welge & Al-Laham, 1999, S. 438) oder die ausgeweiteten Aktivitäten eines Unternehmens sind komplementär zu den aktuellen Aktivitäten (Johnson,

Scholes & Whittington, 2011, S. 331). Die Erweiterung findet nur innerhalb der bestehenden Branche statt, sodass aufgrund der sachlichen, funktionalen Zusammenhänge auf das vorhandene Know-How zurückgegriffen werden kann. Insbesondere im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich sollen Synergievorteile ausgenutzt werden (Welge & Al-Laham, 1999, S. 438). Misserfolge können Ursache darin haben, dass Übereinstimmungen zwischen den potenziellen und den bestehenden Abnehmern falsch eingeschätzt wurden und so die gewünschten Synergieeffekte nicht zustande kommen (Becker, 2013, S. 166).

Die vertikale Diversifikation oder Integration beschreibt die Aufnahme von Produkten aus einer vorgelagerten oder nachgelagerten Produktionsstufe (Welge & Al-Laham, 1999, S. 439). Weitert dabei eine Organisation ihr Produkt- und Leistungsprogramm um Inputs zu ihrer bisherigen Geschäftstätigkeit aus, so wird dies als Rückwärtsintegration bezeichnet. Die Ausweitung der Aktivitäten um nachgelagerte Aktivitäten auf der Wertschöpfungskette wird als Vorwärtsintegration bezeichnet (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 331). Vertikale Diversifikation ist weniger bedeutend als die horizontale Diversifikation, da sie zum einem im Falle der Vorwärtsintegration zu Konkurrenz mit bestehenden Abnehmern führen kann und zum anderen kein Risikoausgleich stattfindet, da die einzelnen Unternehmensaktivitäten im gleichen Branchenstrang beheimatet sind (Becker, 2013, S. 166).

Die laterale Diversifikation ist ein Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktbereiche ohne sachlichen Zusammenhang zwischen bisherigen und neuen Produkten. Eine laterale Diversifikationsstrategie bietet die größten Chancen und größten Risiken (Becker, 2013, S. 165f.). Das Risiko rührt vor allem da her, dass keine Erfahrung bezüglich des neuen Markts besteht. Während horizontale und vertikale Diversifikation vor allem auf Synergieeffekte abzielen, stehen bei lateralen Diversifikationen finanzwirtschaftliche und risikopolitische Ziele im Vordergrund. Die laterale Diversifizierungsstrategie weist den offensichtlichsten Bezug zum Wachstumsziel auf, da sie in Wachstumsbranchen stattfindet (Welge & Al-Laham, 1999, S. 439). Typischerweise wird die laterale Diversifikation auch als Mischkonzernstrategie bezeichnet (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 332).

Der Vergleich der verschiedenen Stoßrichtungen in Bezug auf die Performance lässt sich durch eine umgekehrte U-Kurve beschreiben. Dabei haben Unternehmen mit einer verbundenen Diversifikation einen größeren Erfolg als spezialisiert gebliebene Unternehmen. Genauso sind Unternehmen mit verbundener Diversifikation erfolgreicher als Unternehmen mit nicht unverbundener Diversifikation (Palich, Cardinal & Miller, 2000).

Unabhängig von der Art oder Richtung der Diversifikation existieren verschiedene Realisierungsformen. Zur unternehmensinterne Realisierungsform gehören eigene Forschung und

Entwicklung sowie die Realisierung über Lizenzen und Handelsware. Zur unternehmensexternen Realisierungsformen gehören die Kooperation bzw. das Joint Venture und der Unternehmenskauf (Becker, 2013, S. 171). Tendenziell wird der Eigenaufbau bei horizontaler Diversifikation aufgrund der Verwandtschaft der neuen Aktivitäten mit den bisherigen bevorzugt. Im Gegensatz dazu fehlt bei der lateralen Diversifikation das Know-How für die angestrebte Branche, sodass hier ein Unternehmenskauf tendenziell eher angestrebt wird. Der Unternehmenskauf wird auch bei horizontaler Diversifikation angestrebt, insbesondere wenn Timing-Aspekte eine Rolle spielen (Becker, 2013, S. 172f.).

Letztlich sei im Rahmen der Diversifikation noch der Portfoliogedanken erwähnt. In diesem Zusammen existieren verschiedene Portfolio-Matrizen als Bewertungsgrundlage für die Entscheidung, ob Unternehmensbereiche hinzugefügt oder abgestoßen werden sollen.⁵

3.3 Resource

Im Folgenden wird der ressourcenorientierte Ansatz zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen erläutert. Dabei wird sich in diesem Abschnitt ausschließlich auf die Unternehmensebene beschränkt. Der ressourcenorientierte Ansatz wird hier in drei Teilabschnitte untergliedert: Die eigentliche Ressourcenorientierung selbst, Kompetenzen und die Fähigkeiten des Managements. Letztlich wird der ressourcenorientierte Ansatz auf die speziellen Wachstumsstrategien übertragen. Dabei werden die für die speziellen Wachstumsstrategien relevanten Ressourcen herausgearbeitet und im Umkehrschluss daraus ein Ressourcenmangel als Hemmnis von Wachstumsstrategien abgeleitet. Auf diese Weise wird die unternehmensspezifische Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens integriert und unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien erklärt. Abbildung 12 ordnet diese Integration in die Forschungsfelder dieser Arbeit ein.

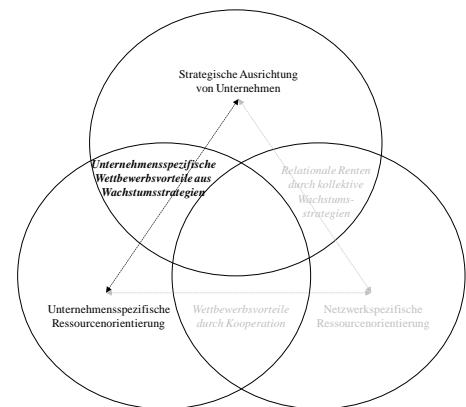


Abbildung 12: Integration der unternehmensspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung

⁵ Vgl. zum Beispiel die Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix von BCG, Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärken-Matrix von GE und McKinsey, Parenting-Matrix in Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 346ff.

3.3.1 Ressourcenorientierter Ansatz auf Unternehmensebene

Der ressourcenorientierte Ansatz zählt zu den wichtigsten Ansätzen in der strategischen Managementforschung zur Erklärung eines Wettbewerbsvorteils (Barney et al., 2001, S. 635; Bresser, 2004, S. 1269). Dieser Ansatz sieht Ressourcen als potenziellen Erfolgsfaktor für das Unternehmen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen an (Barney, 1991, S. 112; Peteraf, 1993, S. 179; Simon, 2007, S. 126). Nicht das Umfeld ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit, sondern die internen strategischen Fähigkeiten des Unternehmens. Wettbewerbsvorteile und überlegene Leistungen einer Organisation werden durch besondere Ressourcen und Fähigkeiten erklärt (Johnson, Scholes & Whittington, 2001, S. 128.f.).

Die ressourcenorientierte Forschung ist kein einheitlicher Forschungsansatz. Die ressourcenorientierte Forschung besteht aus vielen verwandten Ansätzen (Fried, 2007, S. 187ff.). Gersch, Freiling und Goeke (2005) fassen die ganzheitliche Betrachtung dieser Ansätze unter dem Begriff der ressourcenbasierten Forschung zusammen (Gersch, Freiling & Goeke, 2005, S. 5). Ziel soll im Folgenden nicht sein, die in Abbildung 13 dargestellten verschiedenen Elemente im Einzelnen zu diskutieren. Wichtiger ist im Folgenden die Differenzierung der zwei großen Stränge der ressourcenorientierten Forschung. In diesem Abschnitt werden ausschließlich Ressourcen behandelt. In 3.3.2 wird auf Kompetenzen eingegangen.

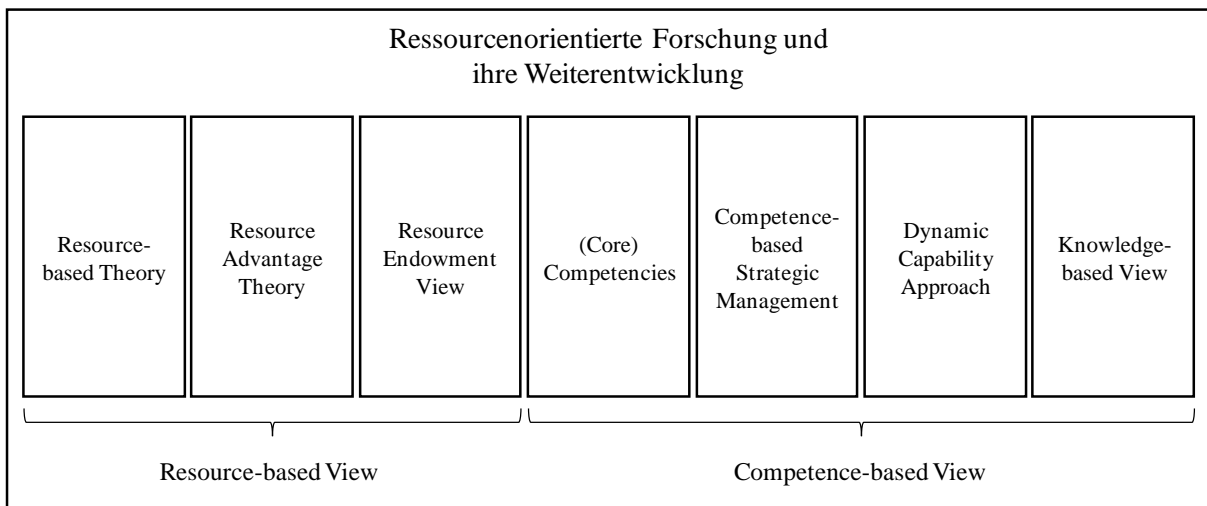


Abbildung 13: Ressourcenorientierte Forschung und ihre Weiterentwicklung (Gersch, Freiling & Goeke, 2005, S. 8)

Generell werden materielle und immaterielle Ressourcen unterschieden. Meistens werden dabei die vier Kategorien Sachwerte, finanzielle Ressourcen, Humanressourcen und geistiges Kapital unterschieden (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 129 ff.). In der Literatur besteht aber kein einheitliches Verständnis des Ressourcenbegriffs (Freiling, 2001, S. 13f.; Väyrynen, 2009, S. 40; Wolf, 2011, S. 572). Die Vielfältigkeit an Definitionen erschwert die

Vergleichbarkeit der Ergebnisse in der ressourcenorientierten Forschung (Simon, 2007, S. 135). Manchmal wird auch der Begriff Asset synonym für Ressource verwendet (Dierickx & Cool, 1989, S. 1504; Freiling, 2001, S. 15). Tabelle 4 fasst verschiedene Definitionen des Ressourcenbegriffs zusammen. Es werden lediglich die Key Player, die die ressourcenorientierte Forschung begründen, aufgeführt.⁶

Für diese Arbeit ist weniger eine Festlegung auf eine Definition wichtig, als die konstitutiven Eigenschaften der Ressourcen.

Das wohl berühmteste Modell mit Kriterien zur Erlangung und Erhaltung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils stammt von Barney. Seinem Modell liegen zwei Annahmen zugrunde: Ressourcenheterogenität und Ressourcenimmobilität (Barney, 1991, S. 103). Wären Ressourcen über alle Wettbewerber gleichverteilt und mobil, so könnten keine dieser Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erwarten. Vor allem in der klassischen Sicht des RBV wird davon ausgegangen, dass wertschöpfende Ressourcen vom Unternehmen besessen und kontrolliert werden müssen (Amit & Schoemaker, 1993, Barney, 1991).

Barney nennt vier Kriterien zur Bewertung strategischer Fähigkeiten als Basis für einen Wettbewerbsvorteil, die er mit dem Akronym als VRIN-Kriterien bezeichnet.

Wert (value). Gemäß Barney sind Ressourcen wertvoll, wenn dadurch eine Strategie implementiert werden kann, die die Effektivität und Effizienz des Unternehmens erhöht (Barney, 1991, S. 106). Dabei müssen vier Bedingungen erfüllt sein (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 138): Die Ressourcen müssen das Potenzial haben, Chancen zu nutzen und Gefahren zu neutralisieren, sie müssen einen Nutzen für den Kunden stiften, sie muss das Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil haben und sie müssen kosteneffizient sein.

Seltenheit (rarity). Ein Wettbewerbsvorteil kann nur erreicht werden, wenn ein Unternehmen eine Strategie durchführt, die sonst kein Wettbewerber durchführt (Barney, 1991, S. 106). Seltenheit ist wieder vor allem daran geknüpft, dass Kundenbedürfnisse erfüllt werden können und dass die Ressource nachhaltig ist (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 139).

Sind Ressourcen wertvoll und selten, so stellen sie eine Quelle für einen Wettbewerbsvorteil dar. Damit der Wettbewerbsvorteil nachhaltig ist, müssen die Ressourcen nicht imitierbar und nichtsubstituierbar sein (Barney, 1991, S. 107).

⁶ Vgl. für eine detaillierte Übersicht zu den verschiedenen Definitionen von Ressourcen Freiling, 2001, S. 14; Röth, 2011, S. 113.

Autor	Untersuchungsgegenstand	Auszüge aus Definitionen
Penrose, 1959, S. 21	Ressourcen	“The physical resources of a firm consist of tangible things—plant, equipment, land and natural re-sources, raw materials, semi-finished goods, waste products and by-products, and even unsold stocks of finished goods. Some of these are quickly and completely used up in the process of production, some are durable in use and continue to yield substantially the same services for a considerable period of time, some are transformed in production into one or more intermediate products which themselves can be considered as resources of the firm once they are produced, some are acquired directly in the market, and some that are produced within the firm can neither be purchased nor sold outside the firm.”
Pfeffer & Salancik, 1978, S. 259	Ressourcen	“Organizations, or the energy represented in organizations, are resources.”
Wernerfelt, 1984, S. 172	Ressourcen	“By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. [...] a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm [...]”
Dierickx & Cool, 1989, S. 1506	Strategic assets	“[...] strategic asset <i>stocks</i> are <i>accumulated</i> by choosing appropriate time paths of <i>flows</i> over a period of time.”
Barney, 1991, S. 101	Unternehmensressourcen	“[...] <i>firm resources</i> include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.” “[...] firm resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies.” Kompetenzen sind im Begriffskonzept inbegriffen.

Tabelle 4: Verschiedene Definitionen des Ressourcenbegriffs der relevantesten Autoren der ressourcenbasierten Forschung in chronologischer Reihenfolge (in Anlehnung an Freiling, 2001, S. 14)

Nichtimitierbarkeit (imperfect imitability). Ein Wettbewerbsvorteil bleibt nur bestehen, wenn Wettbewerber die relevante Ressource nicht besitzen, diese auch nicht erwerben oder entwickeln können. Hierzu nennt Barney drei Gründe, die die Imitation für einen Wettbewerber erschweren (Barney, 1991; S. 107ff.): Historizität, kausale Mehrdeutigkeit und soziale Komplexität.

Eine Unternehmensentwicklung weist immer auch eine zeitliche Pfadabhängigkeit auf (Müser, 1991, S. 65f.). Eine unterschiedliche Ressourcenausstattung der Unternehmen rührt aus der idiosynkratischen **Historizität** der Entwicklung der Unternehmen her (Bresser, 2004, S. 1272; Wolf, 2011, S. 574). Eine Imitation dieser Ressourcen würde mindestens Investitionen und Erfahrung benötigen (Müser, 1999, S. 65; Wolf, 2011, S. 574). Je weniger der Wettbewerber über die Entstehung sowie die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge einer Ressource weiß, desto stärker ist der Imitationsschutz (Wolf, 2011, S. 575). Eine einzigartige historische Entwicklung führt zu einer unternehmensspezifischen Ausstattung, die nicht perfekt imitierbar ist, da bestimmte Ressourcen zeit- und ortsabhängig sind (Barney, 1991, S. 108).

Bei der **kausalen Mehrdeutigkeit** ist der Zusammenhang zwischen den Ressourcen und ihrem Beitrag zum Wettbewerbsvorteil unklar bzw. verschleiert, sodass der Wettbewerber den für die Imitation notwendigen Kausalzusammenhang nicht nachvollziehen kann (Barney, 1991, S. 109; Müser, 1999, S. 67). Dabei nimmt der Imitationsschutz mit dem Interpretationsspielraum über den Kausalzusammenhang zu (Dierickx & Cool, 1989, S. 1509; Müser, 1999, S. 68; Peteraf, 1993, S. 182f.).

Soziale Beziehungen sind komplex und machen Reproduktion für einen Wettbewerber zu aufwendig (Müser, 1999, S. 69). Diese Komplexität kann zum Beispiel erreicht werden durch zwischenmenschliche Beziehungen von Managern, Image des Unternehmens bei den Zulieferern (Barney, 1991, S. 110) oder die Einbettung in die Organisationskultur (Röth, 2011, S. 117). Diese komplexe soziale Struktur von Unternehmen kann vom Wettbewerber nicht perfekt imitiert werden (Barney, 1991, S. 110; Barney, 2007, S. 146; Röth, 2011, S. 117).

Nichtsubstituierbarkeit (non-substitutability). Es darf kein strategisches Äquivalent zu der wertvollen, seltenen und nichtimitierbaren Ressource existieren, die zu dem gleichen Wettbewerbsvorteil führen kann (Barney, 1991, S. 111).

3.3.2 Kompetenzen im Rahmen der ressourcenorientierten Forschung

Der zweite große Strang der ressourcenorientierten Forschung ist der Competence-based View. Im Fokus dieses Ansatzes stehen Kompetenzen, mit deren Hilfe aus Ressourcen ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzielt werden soll (Lado, Boyd & Wright, 1992, S. 81ff.).

Ressourcen und Kompetenzen gehören zusammen zu den strategischen Fähigkeiten einer Organisation, die sie zum Überleben benötigt (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 129). Kompetenzen sind „Fertigkeiten und Fähigkeiten, mittels derer Ressourcen durch die Aktivitäten und Prozesse einer Organisation effektiv eingesetzt werden“ (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 129). Durch die Anwendung mit Kompetenzen wird der Wert der Ressourcen gesteigert (Teece, 1986). „Kompetenzen [...] entstehen durch die Nutzung der Ressourcen durch Mitarbeiter“ (Röth, 2011, S. 119).

Oftmals besteht aber auch kein einheitliches Begriffsverständnis von Ressourcen und den darauf aufbauenden Fähigkeiten und Kompetenzen (Simon, 2007, S. 123ff.). Viele Autoren verwenden in der englischen Sprache auch den Begriff Capability (Amit & Schoemaker, 1993, Makadok, 2001; Teece, Pisano & Shuen, 1997).⁷ Im Rahmen dieser Arbeit wird dieser Begriff gleichgesetzt mit Kompetenzen. Oftmals werden auch Fähigkeiten von Kompetenzen abgegrenzt, wobei Fähigkeiten auf Personen bezogen werden und Kompetenzen auf das Unternehmen (Moldaschl, 2007; Simon, 2007, S. 143ff.).

Der entscheidende Unterschied ist, dass Kompetenzen durch ihre Personengebundenheit firmenspezifisch sind und somit nicht einfach an ein anderes Unternehmen überlassen oder akquiriert werden können (Amit & Schoemaker, 1993; Makadok, 2001). Mit einer Begriffskaskade (Simon, 2007, S. 142) kann dieser Unterschied in Abbildung 14 veranschaulicht werden.

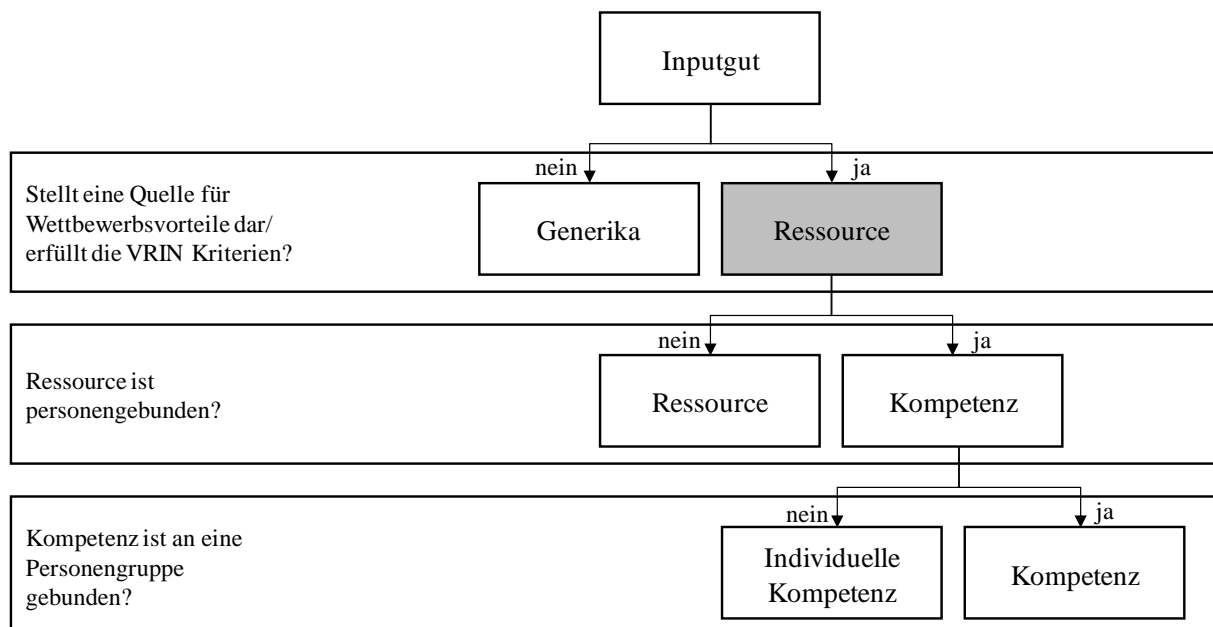


Abbildung 14: Ressourcentheoretische Begriffskaskade
(Simon, 2007, S. 142)

⁷ Vgl. zur Diskussion der verschiedenen Termini Welge & Al-Laham, 1999, S. 260.

Erfüllen Inputgüter nicht die VRIN-Kriterien, so bleiben sie Generika, ansonsten werden sie zu Ressourcen. Sind die Ressourcen personengebunden, so werden es Kompetenzen. Letztlich kann eine Kompetenz nicht nur an eine Person, sondern an eine Personengruppe gebunden sein.

Der Beitrag von Kompetenzen zum Wettbewerbsvorteil wird durch den Begriff der Kernkompetenzen präzisiert. Prahalad und Hamel (1990) prägen den Begriff der Kernkompetenz als besondere Fähigkeit, die es dem Unternehmen ermöglicht einen wesentlichen Kundennutzen zu generieren (Prahalad & Hamel, 1990). Kernkompetenzen stellen in diesem Zusammenhang nachhaltige Erfolgsfaktoren des Unternehmens dar (Rühli, 1995, S. 98). Dies sind vor allem *„die Fähigkeiten, mittels derer Ressourcen durch die Aktivitäten und Prozesse einer Organisation eingesetzt werden, sodass ein Wettbewerbsvorteil entsteht, den andere nicht imitieren oder erlangen können“* (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 132). Der Zusammenhang zwischen Ressourcen und Kernkompetenzen lässt sich präzisieren als *„komplexe und dynamische Interaktionsmuster (Kombinationen) aus Fähigkeiten, Routinen und materiellen Aktiva“* (Welge & Al-Laham, 1999, S. 260).

Johnson, Scholes und Whittington (2001) grenzen Ressourcen und Kompetenzen gegeneinander ab und zeigen dabei auch den Zusammenhang zu einzigartigen Ressourcen und Kernkompetenzen auf (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 129f.). Dies gelingt ihnen, indem sie die Dimensionen der Schwellenfähigkeit und der Fähigkeit für den Wettbewerbsvorteil einführen. Die Schwellenfähigkeit stellt dabei immer ein gewisses Mindestmaß zum Überleben dar. Tabelle 5 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Fähigkeiten	Ressourcen	Kompetenzen
Schwellenfähigkeiten	Schwellenressourcen	Schwellenkompetenzen
Fähigkeiten für den Wettbewerbsvorteil	Einzigartige Ressourcen	Kernkompetenzen

**Tabelle 5: Strategische Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile
(Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 129)**

3.3.3 Fähigkeiten des Ressourcenmanagements

Ressourcen und Kompetenzen alleine sind nicht ausreichend für die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils. Seit Beginn der ressourcenorientierten Forschung wird die Bedeutung der Kombination von Ressourcen betont (Penrose, 1959, S. 22). Newbert (2008) erweitert die Sichtweise auf den Einfluss einzelner werthaltiger Ressourcen auf den Wettbewerbsvorteil

um die Werthaltigkeit der Kombination werthaltiger Ressourcen. Eine optimale Ausschöpfung des Ressourcenpotenzials setzt die Kombination von Ressourcen mit korrespondierenden Ressourcen voraus. Insbesondere die Kombination von Ressourcen mit entsprechenden Kompetenzen hat entscheidenden Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil (Newbert, 2008, S. 748).

Daher ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung „...*the creation, evaluation, manipulation, administration, and deployment of unpriced specialized resource combinations*“ (Lippman & Rumelt, 2003, S. 1085). Dabei wird das Ressourcenmanagement in drei Aufgabenbereiche unterteilt (Sirman, Hitt & Ireland, 2007, S. 273): Structuring, Bundling und Leveraging. Sirman, Hitt und Ireland (2007) beschreiben die Komponenten der Ressourcenmanagementprozess wie folgt (Sirman, Hitt & Ireland, 2007, S. 278ff.):

Structuring bezieht sich auf das Management des Ressourcenportfolios und beinhaltet die Komponenten Akquirieren, Akkumulieren und Abstoßen. Akquirieren bezieht sich auf das Einkaufen von Ressourcen auf dem Faktormarkt. Akkumulieren bezieht sich auf die interne Entwicklung von Ressourcen. Abstoßen bezieht sich auf das Abstoßen von Ressourcen, die wahrscheinlich nicht zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen können.

Bundling bezieht sich auf die Kombination von Ressourcen zur Schaffung oder Anpassung von Kompetenzen und beinhaltet die Komponenten Stabilisieren, Anreichern und Pioneering. Stabilisieren beinhaltet kleine Verbesserungen bestehender Kompetenzen. Anreichern beinhaltet die Erweiterung der gegenwärtigen Kompetenzen. Pioneering beinhaltet die Schaffung neuer Kompetenzen zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils.

Leveraging bezieht sich auf die Anwendung der Kompetenzen. Ziel dabei ist Schaffung eines Wertes für den Kunden und einen Vorteil für das Unternehmen. Leveraging beinhaltet Mobilisieren, Koordinieren und Anwenden. Mobilisieren beinhaltet das Identifizieren von Kompetenzen, die eine für das Ausnutzen von Marktmöglichkeiten notwendige Kompetenzkonfiguration unterstützen. Koordinieren beinhaltet die Integration dieser identifizierten Kompetenzen in eine effektive und effiziente Kompetenzenkonfiguration. Anwenden beinhaltet das Nutzen und das Einbringen der Kompetenzenkonfiguration zur Unterstützung einer bestimmten Strategie.

Kurzfristig ist tendenziell eher das Bundling und Leveraging relevant, da Maßnahmen und Entscheidungen zu diesen Punkten auf einem bestehenden Ressourcenportfolio beruhen. Langfristig stellt auch die Strukturierung eine Handlungsalternative dar (Makadok, 2003; Sirmon, Gove & Hitt, 2008, S. 922).

Zur Optimierung der Wertgenerierung müssen die verschiedenen Komponenten synchronisiert werden. Ein Mehrwert für den Kunden kann vor allem durch die Integration und die Ba-

lance der Komponenten geschaffen werden. Das heißt, dass die Ressourcen und Kompetenzen miteinander abgestimmt sein müssen (Ray, Barney & Muhanna, 2004) und dass die Unternehmensführung die Strategie und die Bündel aus Ressourcen und Kompetenzen harmonisieren muss. Dazu sollte die Unternehmensführung idealerweise in allen Stufen und Komponenten des Ressourcenmanagements involviert sein (Sirman, Hitt & Ireland, 2007, S. 287).

Die Fähigkeit der Unternehmensführung Einfluss auf den Ressourcenmanagementprozess zu nehmen und aus Ressourcen ein effektives und effizientes Bündel zusammenzustellen und in eine für den Kunden und das Unternehmen Wert generierende Strategie zu integrieren, wird im Rahmen dieser Arbeit als Management-Fähigkeit definiert.

3.3.4 Ressourcenmangel als Hemmnis von Wachstumsstrategien

Die Überschrift dieses Abschnittes könnte die Frage aufwerfen, warum ein Aspekt der Strategie im Ressourcenkapitel und nicht im Strategiekapitel diskutiert wird. Grund für diese Einnordnung ist, da sich auf den Ressourcenmangel als Hauptursache für Wachstumshemmnisse fokussiert werden soll.

Dazu soll zunächst der Ressourcenmangel als allgemeines Hemmnis für die Implementierung von Strategien aus der Literatur hergeleitet werden. Die Hemmnisse sollen auf die speziellen Wachstumsstrategien projiziert und diskutiert werden.

Letztlich sollen mögliche Ressourcen identifiziert werden, deren Mangel die Implementierung einer bestimmten Wachstumsstrategie hemmt. Dies kann nicht den Anspruch auf Vollständigkeit haben, da die Permutationen von Ressourcen und Strategien zu vielfältig sind. Es sollen aber die wichtigsten Ressourcen und vor allem die Ressourcen, die in den Fallstudien vorkommen, diskutiert werden. Die Darstellung der Beziehung von bestimmten Ressourcen zu bestimmten Strategien ermöglicht eine ganzheitliche Strategieplanung.

Der allgemeine Startpunkt für die Diskussion über den Ressourcenmangel als Hemmnis von Wachstumsstrategien ist Barneys Kriterium der Seltenheit. Wertvolle Ressourcen können nur eine Quelle für einen Wettbewerbsvorteil sein, wenn keine große Anzahl an Wettbewerbern diese besitzt. Denn ein Wettbewerbsvorteil ist die Folge der Umsetzung einer Strategie, die nicht gleichzeitig von vielen anderen Wettbewerbern gleichzeitig umgesetzt wird (Barney, 1991, S. 106). Wenn Seltenheit der Ressource eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung einer einzigartigen Strategie ist, dann ist die umgekehrte Schlussfolgerung, dass oftmals ein Mangel zwischen den im Bündel vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens und den für die Strategie erforderlichen Ressourcen bestehen muss (Lambe, Spekman & Hunt, 2002; Pfeffer & Salancik, 1978; Teng & Das 2008).

Dieser Ressourcenmangel kann von den beiden Seiten von Make und Buy betrachtet werden. Zum einen können die Ressourcen auf dem Faktormarkt oftmals nicht für das Unternehmen verfügbar sein (Bae & Gargiulo, 2004; Das & Tang, 2000; Oliver, 1997; Teng, 2007), da die Ressourcen per Definition selten sind und die Ressource auch nicht durch eine andere substituiert werden kann. Zum anderen kann das Unternehmen zur Eigenfertigung nicht fähig sein (Barney, 1991), oder die Eigenfertigung kann ineffizient sein (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011; Sydow & Möllering, 2009, S. 187ff.). Das Unternehmen kann zur Eigenfertigung nicht fähig sein, weil vor allem die Nichtimitierbarkeit nicht überwunden werden kann bzw. die Reibungsverluste der beim Überwinden der Pfadabhängigkeit, der kausalen Ambiguität und der sozialen Komplexität zu groß sind (Barney, 1991, S. 109f.; Barney, 2007, S. 146; Bresser, 2004, S. 1272; Müser, 1999, S. 65ff.; Röth, 2011, S. 117; Wolf, 2011, S. 574). Darüber hinaus ist der Kauf einer ganzen Firma meistens teuer (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, S. 1114).

Marktdurchdringung

In 3.2.2 wurde die Marktdurchdringungsstrategie erläutert. Dabei wurden deren Instrumente genannt. An dieser Stelle sollen aber nicht das Fehlen dieser Instrumente als Hemmnis der Marktdurchdringung aufgezählt werden, sondern vielmehr das Fehlen der notwendigen und relevanten Voraussetzungen als Wachstumshemmnis interpretiert werden.

Die Verbesserung des Erlös-Kosten-Verhältnisses kann erreicht werden durch kostensenkende Maßnahmen oder Preissenkungen, wenn diese zu einer Umsatzsteigerung führen (Welge & Al-Laham, 1999, S. 435). Letzteres soll an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden, da dies eine externe Betrachtung erfordern würde. Fokus bleibt also auf der strategischen Fähigkeit der Kosteneffizienz, die vor allen durch Größenvorteile, Beschaffungskosten, Produkt-/Prozessdesign oder Erfahrung beeinflusst werden kann (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 135ff.). Größenvorteile können in der Produktion (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 135), im Vertrieb oder Marketing durch groß angelegte Werbemaßnahmen und Marktpräsenz, im operativen Vertrieb durch mit steigendem Absatzvolumen fallendem relativen Vertriebsaufwand, in der Beschaffung durch sinkende Kosten pro beschaffter Einheit und in Forschung und Entwicklung durch Umlegung des generierten Informationsvorsprungs und den damit verbundenen Entwicklungskosten auf möglichst hohe Stückzahlen erreicht werden (Elben & Handschuh, 2004, S. 36f.).

Erfahrung kann entweder aus einer gesteigerten Produktion im Rahmen der Marktdurchdringung resultieren oder sich über die Zeit in Form von Kompetenz aufgebaut haben (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 135f.). Einmal wäre Erfahrung eine abhängige Variable und

ein anderes Mal etwas, das besteht oder nicht besteht. Somit könnte im letzteren Sinne ein Mangel an Erfahrung ein Hemmnis für die Marktdurchdringung sein. Darüber hinaus bestehen Grenzen der Produktivität im eigenen Unternehmen ab einem gewissen Reifegrad (Mehrmann, 2004, S. 154). Generell werden Skalenerträge in der Produktion zunehmend betriebsextern gesucht (Sydow & Möllering, 2009, S. 5). Das Hemmnis ist also, dass Größenvorteile im eigenen Unternehmen natürliche Grenzen haben.

Weitere Einflussfaktoren auf die Größenvorteile wie zum Beispiel große Werbemaßnahmen sind meist kostenintensiv und erfordern eine kompetente Vertriebs- oder Marketingorganisation oder das dafür erforderliche Kapital. Beides kann also ein Wachstumshemmnis sein, wenn es nicht ausreichend genug vorhanden ist. Das Produkt- oder das Prozessdesign sind Fähigkeiten, die entweder vorhanden sind oder nicht. Die Einflussfaktoren werden bei der Produktentwicklung diskutiert.

Die einzige wirklich unabhängige Variable bei der Marktdurchdringung und zugleich die mit dem größten Hebel sind die Beschaffungskosten. Alleine der Materialkostenanteil am Umsatz industrieller Unternehmen beträgt über 50% (Dobler & Burt, 1996, S. 27; Hammann & Lohrberg, 1986, S. 10f.; Huber, 1995, S.22f.). In diesem Zusammenhang spielen auch internationale Wertnetzwerke eine wichtige Rolle. Der Einkauf kann zentral in der Region erfolgen, da wo das Material am kostengünstigsten ist, und über die internationale Organisation verteilt werden (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 374). Hier kann systematisch der internationale Vorteil und der Größenvorteil gleichzeitig ausgenutzt werden. Somit kann ein internationale Einkaufsorganisation oder ein International Purchase Office eine wichtige Ressource für eine Marktdurchdringungsstrategie sein. Umgekehrt bedeutet dies, dass ein Unternehmen ohne eine optimale Einkaufsorganisation einen Nachteil im Wettbewerb hat und dies ein Hemmnis für eine Marktdurchdringungsstrategie darstellen kann.

Marktentwicklung

Im Folgenden werden zunächst die Hemmnisse der generellen Marktentwicklungsstrategie diskutiert. Anschließend wird der Spezialfall der internationalen Marktentwicklung betrachtet. Als Ausgangspunkt sollen Markteintrittsbarrieren dienen. So unterscheidet Porter Markteintrittsbarrieren zum Beispiel in Betriebsgrößensparnis, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, größenunabhängige Kostennachteile und staatliche Politik (Porter, 1995, S. 29). Dies zeigt, dass Markteintrittsbarrieren eigentlich

Elemente der Industrieökonomik sind.⁸ Diese Sichtweise dient als Verbindungselement, um letztlich auf einen speziellen Ressourcenmangel der Marktentwicklungsstrategie schließen zu können.

„Markteintrittsbarrieren sind hemmende Einflussfaktoren eines erfolgreichen Markteintritts. Sie können als die Summe aller Faktoren definiert werden, die es einer Unternehmung erschweren oder gänzlich unmöglich machen, Mitglied in einen für sie relevanten Markt zu werden“ (Remmerbach, 1988, S. 124). Üblicherweise lassen sich drei Arten von Markteintrittsbarrieren kategorisieren: Administrative, strukturelle und strategische Zugangsbarrieren (Romeiser, 1998, S. 128ff.; Taeger et al., 1994, S. 84).

„Eine administrative Marktzutrittsschranke liegt vor, wenn eine durch eine Umweltstruktur definierte Norm vorliegt, die den Anpassungsbedarf von Marktaußenseitern zu ihrem Nachteil festlegt oder den Anpassungsspielraum so verengt, dass sie keine Möglichkeiten haben, eine (ceteris paribus) evolutionäre Anpassungsleistung im Markt umzusetzen“ (Romeiser, 1998, S. 139). Treis (2000) beschreibt, wie im Handel aus den Beschränkungen der Gewerbefreiheit Markteintrittsbarrieren entstehen können. Als einfaches Beispiel wird genannt, dass der Handel mit Giften, Sprengstoffen oder Waffen genehmigungspflichtig ist und der Handel mit Milch, Hackfleisch, Arznei und –ärztlichen Hilfsmitteln nur zulässig ist, wenn ein branchen- bzw. fachspezifischer Fachkundennachweis vorhanden ist (Treis, 2000, S. 51). So besitzen sehr viele Branchen administrative Marktzutrittsschranken und der jeweilige nicht vorhandene Fachkundennachweis bzw. Zertifizierung stellt den branchenspezifischen Ressourcenmangel als Hemmnis der Marktentwicklung dar.

Strukturelle Markteintrittsbarrieren werden unterschieden basierend auf Bains Fallgruppen (Bain, 1962, S. 14) in absolute Kostenvorteile, Größenvorteile und Differenzierung (Romeiser, 1998, S. 128f.). Absolute Kostenvorteile ergeben sich vor allem aus der effizienteren Beherrschung der Marktprozesse, sunk costs, den Zugang zu knappen Ressourcen und feste Beziehungen mit internen und externen Kunden (Treis, 2000, S. 55). Der Aufbau von Kundenbeziehungen kann für den Markteinsteiger besonders schwierig sein, da die Vorkaufunsicherheit durch eine hohe Reputation reduziert werden kann und durch die reduzierte Unsicherheit und Vertrauen die Transaktionskosten sinken (Walsh & Beatty, 2007, S. 128). In diesem Zusammenhang wird Reputation im Sinne des RBV auch als immaterieller Vermögensgegenstand gesehen, der auch zur Abwehr neuer Wettbewerber dienen kann (Helm & Klode, 2001, S. 99). Da eine Reputation schwer zu replizieren ist und der Reputationaufbau ein langwieriger Prozess ist (Baier & Pleschak, 1996, S. 32), kann fehlende Reputation einen

⁸ Vgl. hierzu die Branchenstrukturanalyse und Porters Five Forces.

Ressourcenmangel als Hemmnis für eine Marktentwicklungsstrategie bedeuten. Eine Schlussfolgerung ist, dass, selbst wenn die administrative Markteintrittsbarriere überwunden werden kann, die Marktentwicklungsstrategie immer noch strukturell gehemmt werden kann.

Bei einer strategischen Zugangsbarriere wechselt die bisherige Betrachtung und das eintrittswillige Unternehmen analysiert auch das Risiko, das aus Gegenmaßnahmen nach dem Markteintritt entstehen könnte (Treis, 2000, S. 57). Als Reaktion auf eine aggressive Preisstrategie des eintretenden Unternehmens könnten auch die bestehenden Marktteilnehmer die Preise reduzieren und konzernintern ausgleichen. Diese Finanzkraft stellt somit eine strategische Zugangsbarriere dar (Romeiser, 1998, S. 171f.). Umgekehrt kann also eine nicht vorhandene Finanzkraft auch einen Ressourcenmangel als Hemmnis einer Marktentwicklungsstrategie bedeuten.

Mit der in 3.2.3 dargestellten Sonderrolle der Internationalisierungsstrategie und deren Bedeutung gehen auch besondere Anforderungen für die internationale Marktentwicklung hervor, die zu Hemmnissen des Wachstums werden können.

Bei marktseitig verhaltensbedingten Barrieren sind der Zugang zu Distributionssystemen, Fixkostenvorteile der lokalen Wettbewerber, hoher Konkurrenzdruck, Sprachprobleme und Kulturdifferenzen zu nennen. Bei unternehmensseitig verhaltensbedingten Barrieren können Fehler des Unternehmens bei der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -speicherung hinsichtlich ausländischer Märkte passieren (Kutschker & Schmid, 2008, S. 959f.). Bei der Internationalisierungsstrategie besteht grundsätzlich der gleiche Ressourcenmangel wie bei anderen Markteintrittsstrategien, nur dass noch nicht betrachtete Dimensionen hinzukommen: Vor allem die Distanz und die Informationen über den Markt. Informationsmangel über den ausländischen Markt stellt somit einen Ressourcenmangel als Hemmnis der Marktentwicklung dar.

Ein weiterer viel diskutierter Aspekt bei der Markteintrittsstrategie ist das länderspezifische Risiko (Berndt, Fantapié Altobelli & Sander, 2010, S. 109; Czinkota & Ronkainen, 2013, S. 132ff.; Meffert & Bolz, 1998, S. 69f.; Zentes, Swoboda & Morschett, 2004, S. 624f.). Für die Diskussion des Ressourcenmangels als Hemmnis der Marktentwicklung wird dieser Aspekt bewusst ausgeblendet, da das länderspezifische Risiko mit und ohne den für die Internationalisierungsstrategie relevanten Ressourcen gleichermaßen besteht.

Beim Markteintritt ist nicht nur die Marktattraktivität relevant, sondern auch die Distanz (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S.380). Ghemawat (2001) argumentiert, dass die Kompatibilität des Landes mit dem Unternehmen von Bedeutung ist. Je größer die Distanz zwischen dem Gastland und dem Unternehmen ist, desto weniger kompatibel sind sie. Die

Distanz untergliedert er im CAGE-System in kulturelle, administrative, geografische und wirtschaftliche Distanz.

Vor allem zur kulturellen Distanz existieren viele Konzepte, die teilweise auch operationalisiert wurden (Estrin et. al., 2009; Kogut & Singh, 1988; Weiss, 1996; Kwon & Konopa, 1993). Die Konzepte gehen davon aus, dass mit zunehmender Unähnlichkeit der Landeskultur auch die Fremdartigkeit zwischen den Angehörigen zweier Länder zunimmt, was somit aggregiert zu einer größeren kulturellen Distanz führt (Müller & Gelbrich, 2015, S. 454). Kulturelle Distanz kann dabei aus Unähnlichkeit der Werte (Basanez et al., 1997; Kogut & Singh, 1988), aus wahrgenommenen kulturellen, ökonomischen und politischen Unterschieden (Kim & Hwang, 1992), aus Ungleichartigkeit der Sprache (Kwon & Konopa, 1993) und aus Unähnlichkeit des Landesrisikos (Chu & Anderson, 1992) resultieren. Müller und Gelbrich (2015) fassen zusammen, dass sich ein Großteil der betriebswirtschaftlichen Forschung zu kulturellen Unterschieden auf deren Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie fokussiert und dass mit zunehmender kultureller Distanz die Wahrscheinlichkeit für die Erschließung von Auslandsmärkten sinkt (Müller & Gelbrich, 2015, S. 280f.).

Im Kontext des Ressourcenmangels ist weniger das Konzept der kulturellen Distanz interessant als deren Auswirkungen. Denn kulturelle Distanz erschwert den Markteintritt (Müller & Gelbrich, 2015, S. 447). So hat die Kultur zum Beispiel einen Einfluss auf das Konsumverhalten (Terlutter & Dobrenova, 2012, S. 247). Mit großer kultureller Distanz nehmen auch die Informationsdefizite zu (Weiss, 1996, S. 114). Darüber hinaus hat kulturelle Distanz auch Auswirkungen auf das Verhalten von Managern. Da auch Manager eine gewisse kulturelle Präferenz haben, kann so kulturelle Distanz die Internationalisierungsstrategie beeinflussen (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 380). Dies bedeutet, dass eine nichtvorhandene internationale Kompetenz einen Ressourcenmangel als Hemmnis der Marktentwicklungsstrategie darstellt.

Insbesondere KMUs haben Schwierigkeiten bei der Internationalisierung (Ruzzler, Hisrich & Antoncic, 2006, S. 477ff.), da ihnen weniger Ressourcen zur Verfügung stehen (Knight & Kim, 2009, S. 255). Ihnen fehlen oftmals angemessene Informationen, finanzielle Ressourcen, Management-Fähigkeiten und Partner (Wickramansinghe & Sharma, 2005, S. 142f.). Diesbezüglich identifizieren Knight und Kim (2009) für eine erfolgreiche Internationalisierung von KMUs vier Dimensionen, die als International Business Competence bezeichnet wird: Internationale Orientierung, internationale Marketing-Fähigkeiten, internationale Innovationsfähigkeit und internationale Marktorientierung (Knight & Kim, 2009, S. 256ff.). Daraus wird

ebenfalls abgeleitet, dass, wenn ein Unternehmen diese Fähigkeiten nicht besitzt, ein Ressourcenmangel als Hemmnis für eine Marktentwicklungsstrategie vorliegt.

Produktentwicklung

Generell lässt sich die Forschung zu den Determinanten von Innovationsaktivitäten in zwei Richtungen untergliedern. Die erste und zugleich intensiver betriebene Forschungsrichtung befasst sich mit Innovationstreibern, d.h. die Einstellung von Firmen zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, Innovationstypen, Innovationsfreudigkeit, Innovationsintensität und vielen anderen Innovationsentscheidungen (Hyytinen & Toivanen, 2005; Mohnen & Röller, 2001; Mohnen et al., 2008; Savignac, 2006; Segarra-Blasco et al., 2007; Wziatek-Kubiak & Peczkowski, 2011). Die meisten limitierenden Faktoren dieser Studien sind Kosten, Wissen, Markt und Regulierungen. Die zweite Forschungsrichtung befasst sich mit Innovationsbarrieren und deren Determinanten (Baldwin & Lin, 2001; D'Este et al., 2008; Galia & Legros, 2004; Hölzl & Janger, 2011; Iammarino et al., 2007; Mohnen & Rosa, 2000; Schneider & Veugelers, 2008; Tourigny & Le, 2004).

Hadjimanolis (2003) führt aus, dass Innovationsbarrieren im Prinzip nichts anderes als ein Mangel an Innovationstreibern („facilitators“) sind (Hadjimanolis, 2003, S. 560). Blendet man politische, landesspezifische- und volkswirtschaftliche Aspekte aus und interpretiert das Nichtvorhandensein von Innovationstreibern als Ressourcenmangel, so haben beide Forschungsrichtungen Schnittmengen mit dem Ressourcenmangel als Hemmnis von Produktentwicklungsstrategien.

Mangel an Innovationstreibern

Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht jeder einzelner Innovationstreiber beschrieben werden. Daher wird sich eines Ansatzes bedient, der diese Treiber in gewisser Weise clustert.

Die Forschungsrichtung der Innovationstreiber kann in zwei weitere Stränge untergliedert werden: Den STI-Modus der Innovation für Science, Technology und Innovation und den DUI-Modus der Innovation für Doing, Using und Interacting (Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013, S. 128). Der STI-Modus bezieht sich auf den Einsatz neuer Technologien, die die Basis für neue Produkte oder Prozesse bilden. Die Treiber sind also Wissenschaft, Technologie und Innovation. In der Studie von Fitjar und Rodríguez-Pose (2013) wird beim STI-Modus zwischen Interaktionen mit Beratern, Universitäten und Forschungseinrichtungen unterschieden. Beim DUI-Modus geht es um Problemlösungsfähigkeiten basierend auf dem Austausch von Erfahrungen und Know-how. Die Treiber sind also das Handeln, das Nutzen und die Interaktionen

der im Innovationsprozess involvierten Akteure. Beim DUI-Modus wird zwischen Interaktionen innerhalb der Supply Chain unterschieden, d.h. Zulieferer, Kunden, aber auch Wettbewerber. Als Kontrollvariable findet noch die geografische Nähe der Partner Einfluss (Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013, S. 128ff.).

Die Studie hat zum Ergebnis, dass die Einbeziehung externer Agenten eine wichtige Innovationsquelle ist, dass beide Interaktionsmodi wichtig für Innovation sind, dass die Interaktion mit Zulieferern und Kunden die Innovation fördert, dass die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern die Innovationsneigung limitiert und dass die Interaktion mit Agenten außerhalb der Region eine wichtigere Innovationsquelle als die Interaktion mit Agenten aus der Region ist (Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013, S. 128ff.).

Im Umkehrschluss ergibt sich daraus, dass, wenn keine Beziehungen zu externen Forschungseinrichtungen oder Beratern oder gute Beziehungen zu Kunden oder Zulieferern bestehen und wenn die Reichweite des Unternehmens nur lokal ist, ein Ressourcenmangel als Hemmnis für eine Produktentwicklungsstrategie vorliegen kann.

Innovationsbarrieren

Für die zweite Forschungsrichtung gibt es kein ganzheitliches Konzept, dass die einzelnen Effekte miteinander kombiniert (Hadjimanolis, 2003, S. 559). Hadjimanolis (2003) versucht diese Forschungsrichtung zu typologisieren. Im Folgenden wird sich daher an diesem Ansatz orientiert.

Die jeweilige Kategorie der Typologie richtet sich normalerweise nach der Quelle der Barriere. Zu unterscheidende Kategorien von Barrieren sind intern vs. extern, direkt vs. indirekt, generell vs. relativ, tangibel/sachlich vs. kognitiv/wahrgenommen. Zur letzten Kategorie sei erwähnt, dass es letztlich bei allen Barrieren auf die Wahrnehmung der Manager ankommt (Hadjimanolis, 2003, S. 560).

Der Fokus der Typologie liegt in der Unterscheidung zwischen internen und externen Barrieren. Hadjimanolis untergliedert interne Barrieren in personenbedingte, strukturbedingte sowie strategiebedingte und externe Barrieren in marktbedingte, regierungsbedingte und andere (Hadjimanolis, 2003, S. 561). Dabei können interne Barrieren vom Unternehmen beeinflusst werden. Externe Barrieren stammen aus dem Umfeld des Unternehmens und können daher nicht vom Unternehmen beeinflusst werden (Hadjimanolis, 2003, S. 560). Deswegen werden im Folgenden die externen Barrieren nicht weiter betrachtet, da in diesem Zusammenhang für das Unternehmen keine Handlungsoption besteht, um diesen Ressourcenmangel zu beseitigen.

Personenbedingte Barrieren können aus der Wahrnehmung herrühren, dazu gehören gewisse Neigungen und ein Motivationsmangel, aber auch aus einem Mangel an Fähigkeiten oder aus dem Abweichen von persönlichen Zielen von den Zielen der Organisation (Hadjimanolis, 2003, S. 562). Es wird das Beispiel aufgeführt, dass Experten überflüssig werden könnten oder sie ihre Privilegien verlieren könnten. Als Folge könnten diese Experten versuchen Widerstand gegen die Innovation aufzubauen. Der Widerstand kann durch sogenannte Innovation Champions überwunden werden. Das Nichtvorhandensein dieser Champions bedeutet eine Innovationsbarriere bzw. einen Ressourcenmangel als Hemmnis für eine Produktentwicklungsstrategie (Gemünden, 1988; Hauschildt, 2003). Dem Innovation Champion werden dabei folgende Fähigkeiten zugeschrieben: Erkennen des Potenzials neuer Technologien oder Marktmöglichkeiten, das Übernehmen der relevanten Projekte, Einfordern von Unterstützung und Engagement für das Projekt (Markham & Aiman-Smith, 2001).

Darüber hinaus spielt die Wahrnehmung und Einstellung des Managements gegenüber Innovation eine wichtige Rolle. Das Nichtbelohnen des Risikonehmens und das Nichttolerieren von Fehlschlägen, was zwangsläufig mit Innovation einhergeht, werden als bedeutende Innovationsbarrieren angesehen (Hendry, 1989). Daraus folgt, dass das Nichtvorhandensein von Managern, die der Innovation zu wenig Aufmerksamkeit schenken und sich über die Natur von Innovation und des damit verbunden Risikos nicht bewusst sind, einen Ressourcenmangel als Hemmnis für eine Produktentwicklungsstrategie darstellt.

Eine weitere Untergliederung sieht die Ursachen für personenbedingte Barrieren im Mangel am Willen und im Mangel an Kompetenz (Witte, 1973). Kompetenzbarrieren rühren vor allem aus einem Mangel an Kreativität und spezifischen neuen Wissen her (Tang & Yeo, 2003). Die Kreativität kann gehemmt werden durch einen Mangel an Training, Freiheit und extrinsischer Motivation (Hadjimanolis, 2003, S. 563). Ein Mangel an Wissen und Fähigkeiten kann zum Beispiel aus einer zu geringen Anzahl und Vielfalt an Spezialisten (Yap & Souder, 1994) oder einem Mangel an qualifizierten Managern (Staudt, 1994) herrühren.

Die Struktur wirkt sich auf das Verhalten der Beteiligten im Innovationsprozess aus und bestimmt die Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens (Hadjimanolis, 2003, S. 563). Es existieren viele strukturelle Barrieren: Mangelhafter Kommunikationsfluss, unangemessene Anreizsysteme, Blockierungen durch Abteilungen (Hauschildt & Kirchmann, 2001), mangelhafte cross-funktionale Integration (Hitt et. al, 1993), unterschiedliche Ziele von Forschung & Entwicklung und Marketing (Hendry, 1989), rigide hierarchische Strukturen ohne Mitarbeiterpartizipierung (Burns & Stalker, 1961), formalisierte Prozesse (Webb, 1992),

Zeitmangel (Hadjimanolis, 1999) und eine nicht innovationsfreudige Kultur und Umfeld (Amabile, 1997).

Experten können das Management nicht von der Vorteilhaftigkeit neuer Technologie für Strategie überzeugen und Manager sehen das Potenzial neuer Technologie nicht für die Strategie (Hadjimanolis, 2003, S. 563). Als weitere Barriere gelten das Nichtaufgebenwollen einer derzeitig profitablen Situation (Markides, 1998), ein Mangel an Ideengenerierungen und die Fähigkeit Produkte daraus zu entwickeln, ein Mangel an Marketing-Fähigkeiten, ein Mangel an juristischen Fähigkeiten das intellektuelle Eigentum zu schützen, ein Mangel Netzwerke zu bilden (Hadjimanolis, 2003, S. 563), ein mangelnder Cash Flow, ein Mangel an Maschinen oder anderer technischer Ausstattung (Bitzer, 1990), ein niedriges R&D to Sales Verhältnis und Unerfahrenheit in Forschung & Entwicklung (Hadjimanolis, 2003, S. 563) und ein Mangel komplementären Assets und Fähigkeiten, um einen wirklichen Nutzen aus der Innovation ziehen zu können (Teece, 1986).

Abschließend sei zu Innovationsbarrieren gesagt, dass diese grundsätzlich überwunden werden können. Das heißt aber nicht, dass das Abschaffen dieser Barrieren automatisch zur Innovation führt (Hadjimanolis, 2003, S. 563).

Diversifikation

In 3.2.5 wurden vor allem die Steigerung der Effizienz, die Fähigkeiten der Unternehmenszentrale und die Steigerung der Marktmacht als wertsteigernde Gründe für eine Diversifikationsstrategie genannt. Ein klassischer Ressourcenmangel als Hemmnis einer Diversifikationsstrategie und Marktmachtmotive haben wenig gemein. Effizienzgetriebene Motive können allerdings durch einen Ressourcenmangel gehemmt werden. Denn dem Unternehmen können Eintrittsbarrieren begegnen und „*die Kapitalbindung in der Aufbauphase, die Anwerbung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Anlaufverluste und der kostspielige Aufbau von Marktanteilen*“ (Welge & Al-Laham, 1999, S. 449) können ineffizient sein.

Zusätzlich kann die fehlende Management-Fähigkeit für das Managen verschiedener Produkte ohne gemeinsame Ressourcenbasis (Johnson, Whittington & Scholes, 2011, S. 326) einen Ressourcenmangel als Hemmnis einer Diversifikationsstrategie bedeuten. Diese Management-Fähigkeit wird auch als dominante Logik des übergeordneten Managements bezeichnet (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Bettis, 1986).

Dominante Logik beinhaltet adaptive Rationalität (Von Krogh, 1990) und Denkmuster (Weick, 1995). Dominante Logik ist ursprünglich definiert als „*way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions—be it in technologies,*

product development, distribution, advertisement or in human resource management” (Prahalad & Bettis, 1986, S. 490), Wissensstruktur (Prahalad & Bettis, 1986, S. 490) oder Satz von Schemas (Prahalad & Bettis, 1986, S. 491). Prahalad und Bettis beschreiben dominante Logik als mentale Landkarte, die sich aus der Erfahrung im Kerngeschäft entwickelt hat (Prahalad & Bettis, 1986, S. 486). Dieses mentale Modell wird primär auf das Top-Management bezogen (Bettis & Wong, 2003, S. 353).

3.4 Cooperate

In diesem Abschnitt soll das Resource-Conduct-Performance-Paradigma um Kooperation erweitert werden. Dazu werden zunächst der Begriff Kooperation und seine möglichen Formen definiert und abgegrenzt. Anschließend wird Kooperation in die ressourcenorientierte Forschung eingeordnet und der ressourcenorientierte Ansatz auf Netzwerkebene erörtert. Es soll gezeigt werden, wie Unternehmen in Kooperationen den Ressourcenmangel auf Unternehmensebene überwinden können und zusätzlich durch Zusammenarbeit einen Wettbewerbsvorteil erlangen können und sich dabei vor Imitation schützen können. Diese ressourcenorientierte Sicht der Kooperation wird auf die jeweilige Wachstumsstrategie übertragen und ausgeführt. Auf diese Weise werden aus kollektiven Strategien kollektive Wachstumsstrategien entwickelt. Es soll gezeigt werden, wie in Kooperationen der in 3.3.4 beschriebene Ressourcenmangel für spezielle Wachstumsstrategien überwunden werden kann. Letztlich werden auch die Limitationen dieser kollektiven Wachstumsstrategien herausgearbeitet. Auf diese Weise werden die netzwerkspezifische Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens integriert und relationale Renten erklärt. Abbildung 15 ordnet diese Integration in die Forschungsfelder dieser Arbeit ein.

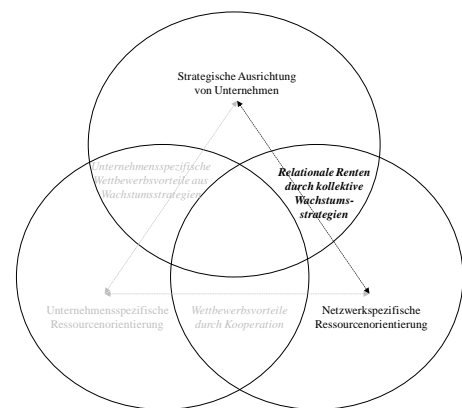


Abbildung 15: Integration der netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung

3.4.1 Definition und Abgrenzung der zwischenbetrieblichen Kooperation

Im allgemeinen Sprachgebrauch steht Kooperation für die Zusammenarbeit oder das Zusammenspiel aller Arten von Personen, Gruppen und/oder Institutionen (Rief, 2008, S. 15). Diese umfassende Bedeutung kann auch aus dem lateinischen Wortursprung hergeleitet werden. „Cooperare“ [lat.] übersetzt bedeutet „Zusammenarbeiten“ oder „gemeinsames Erfüllen von

Aufgaben“ (Friese, 1998, S. 58; Ladwig, 1996, S. 60). Allerdings besteht kein allgemeingültiges, eingegrenztes Verständnis des Begriffs in der Kooperationsforschung (Fladnitzer, 2006, S. 60). Nur organisationstheoretisch kann eine grundsätzliche Unterscheidung in intraorganisatorische und interorganisatorische Kooperation vorgenommen werden (Rief, 2008, S. 16). Weitere Untergliederungskategorien bilden die inner-, zwischen- und überbetriebliche Kooperation (Fladnitzer, 2006, S. 68f.; Hagenhoff & Schumann, 2004, S. 9; Hess, 2002, S. 8f.; Ladwig, 1996, S. 60; Rief, 2008, S. 16).

Innerbetriebliche Kooperation wird definiert als die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensgrenzen. Dabei sind die Partner rechtlich und meist auch wirtschaftlich voneinander abhängig (Hess, 2002, S. 9).

Überbetrieblicher Kooperation wird definiert als die Zusammenarbeit über die Unternehmensgrenzen hinweg mit dem „...*Verzicht auf die Erstellung von am Markt verwertbaren Produkten oder Dienstleistungen*“ (Hess, 2002, S. 8). Das verbindende Merkmal ist meistens die Bündelung gemeinsamer Interessen der Partner (Hagenhoff, 2008, S. 33).

Die zwischenbetriebliche Kooperation beinhaltet auch die Analyseperspektive der Außenbeziehung. Zusätzlich beinhaltet sie die Erstellung von marktlichen Leistungen und die damit verbundene Gewinnerzielungsabsicht (Hess, 2002, S. 8f). Dabei ist die Festlegung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit ein Kriterium. Manchmal wird die Notwendigkeit des Bestehens der Selbstständigkeit nur vor der Kooperationsbeziehung betont (Hess 2002, S. 9). Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts und auch im Rahmen dieser Arbeit wird ausschließlich auf die zwischenbetriebliche Kooperation fokussiert.

Aufgrund der breiten Fächerung von Definitionen zum Begriff Kooperation in der Literatur (Balling, 1997, S. 8) werden im Folgenden die wichtigsten Bestandteile von Definitionen zwischenbetrieblicher Unternehmenskooperation zusammengefasst. Ein Bestandteil ist, dass mindestens zwei rechtlich und (partiell) wirtschaftlich selbstständige Unternehmen zusammenarbeiten (Parkhe, 1991, S. 581f.; Stein, 2005, S. 170). Dieser Zusammenarbeit liegt eine gemeinsame Zieldefinition zugrunde (Balling, 1997, S. 17; Rief, 2008, S. 18) und resultiert in einem höheren Zielerreichungsgrad als bei individuellem Vorgehen (Balling, 1997, S. 17; Etter, 2003, S. 42; Friese, 1998, S. 62). Die Verbindung erfolgt grundsätzlich freiwillig (Balling, 1997, S. 17; Friese, 1998, S. 79; Morschett, 2005, S. 380; Theurl, 2001, S. 73).

Die große Anzahl und Vielfältigkeit an Definitionen zu Kooperation stellt eine besondere Schwierigkeiten der Kooperationsforschung dar (Trott, 2008, S. 221). Das breite Spektrum an Auslegungen und Begriffsbestimmungen reflektiert aber auch den komplexen, variierenden und evolutionären Charakter zwischenbetrieblicher Kooperation (Song & Lund, 2009, S. 46).

3.4.2 Definition und Abgrenzung von Kooperationsformen

Zwischenbetriebliche Kooperation kann verschiedene Ausprägungsformen haben, die nach unterschiedlichen Kriterien abgegrenzt werden (Knoblich, 1969; Staudt, 1992). Drei wesentliche Kriterien sind: Die Richtung, die Intensität und die Bereiche (Knoblich, 1969). Im Rahmen dieser Arbeit sind die Kooperationsrichtung von Interesse und die aus den generischen Kooperationsformen konkreten Ausprägungen.

Die Kooperationsrichtung bezieht sich auf die Wertschöpfungskette (Balling, 1997, S. 41; Fladnitzer, 2006, S. 86; Morschett, 2005, S. 392). Die Zusammenarbeit von Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe wird als **horizontale** Kooperation bezeichnet. Die Zusammenarbeit von Unternehmen aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen wird als **vertikale** Kooperation bezeichnet. Die Zusammenarbeit von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen wird als **laterale oder diagonale** Kooperation bezeichnet (Friese, 1998, S. 149f.; Wolff, 2005, S. 24).

Im Nachfolgenden soll eine Übersicht über die konkreten Ausprägungen der Kooperationsformen gegeben werden. Diese kann aber nicht abschließend sein, da sich durch Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die zunehmende Globalisierung immer wieder neue Formen herausbilden (Zentes, Swoboda & Morschett, 2005, S. 12ff.).

Unter einen **Interessensgemeinschaft** versteht man die Vertretung und/oder die Durchsetzung gemeinsamer Interessen mehrerer Unternehmen (Killich, 2005, S. 14).

Um **Franchising** zu definieren bedient sich die Literatur häufig einer vom deutschen Franchise-Verband empfohlenen Definition (Friese, 1998, S. 154f.; Morschett, 2005, S. 387): „*Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens*“ (Skaupy, 1995, S. 6).

Der **Lizenzvertrag**, auch als Lizenzkooperation bezeichnet, ist eine dem Franchising ähnliche Kooperationsform (Friese, 1998, S. 154). Hierbei findet eine Gewährung des Nutzungsrechts an einer rechtlich geschützten oder ungeschützten Technologie (oder Erfindung) meist gegen ein vertraglich geregeltes Entgelt gegenüber dem Lizenznehmer statt (Morschett, 2005, S. 386). Darüber hinaus existieren auch andere Möglichkeiten von Kompensationsleistungen (Friese, 1998, S. 152f.). Der Fokus beim Franchising liegt auf dem zur Verfügung stellen von nicht patentiertem Know-how (Morschett, 2005, S. 387).

Die Verpflichtung mehrerer Unternehmen zur gemeinschaftlichen Durchführung von einem oder von mehreren abgegrenzten Projekten, also mit üblicherweise begrenzter Dauer, wird als **Konsortium** bezeichnet. In der Regel findet dazu keine Gründung eines Unternehmens mit eigener Rechtsform statt. Als Beispiele können Arbeitsgemeinschaften in der Baubranche oder Gemeinschaften bei Banken zur Abwicklung von Wertpapieremissionen genannt werden (Killich, 2005, S. 14; Morschett, 2005, S. 386).

Die gemeinschaftliche Gründung einer rechtlich selbstständigen Wirtschaftseinheit durch kooperierende Unternehmen wird als **Joint Ventures** oder auch **Gemeinschaftsunternehmen** bezeichnet (Killich, 2005, S. 17). Ein wichtiges Merkmal von Joint Ventures ist die große Tendenz zur Internationalisierung (Moskalev & Swensen, 2007, S. 30; Voß, 2002, S. 415). Joint Ventures dienen dabei oft als Mittel zum risikovermeidenden Markteintritt (Fellows & Liu, 2009, S. 18). Beim Joint Venture existieren grundsätzlich alle Kooperationsrichtungen (Kontos, 2004, S. 16; Voeth & Rabe, 2005, S. 653).

Eine langfristig orientierte Kooperationsform mit Ausrichtung auf ein strategisches Geschäftsfeld wird als **strategische Allianz** bezeichnet (Frieze, 1998, S. 163). Eine strategische Allianz ist oftmals eine horizontale Kooperation, sodass die Zusammenarbeit zwischen aktuellen bzw. potenziellen Wettbewerbern stattfindet (Morschett, 2005, S. 393f.). Insgesamt existiert aber kein einheitliches Begriffsverständnis für strategische Allianzen (Eßig, 1999, S. 51; Frieze, 1998, S. 162; Hungenberg et al., 2003, S. 4; Krieger, 2001, S. 15; Rief, 2008, S. 39). Vereinzelt wird die strategische Allianz als Oberbegriff für andere Kooperationsformen wie Joint Venture, Franchising oder Lizenzverträge verwendet oder gleichgesetzt (Frieze, 1998, S. 162). Im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch steht „strategic alliance“ stellvertretend für zwischenbetriebliche Kooperationen (Balling, 1997, S. 25 und Voß, 2002, S. 413). Bei strategischen Allianzen lässt sich eine Interdependenz der Partner (Voß, 2002, S. 414) und eine starke Fokussierung auf bestimmte Geschäftsfelder feststellen (Frieze, 1998, S. 163; Krieger, 2001, S. 50). Dabei bringen die Partner ihre jeweiligen Kernkompetenzen in die Kooperation ein (Jansen, 2008, S. 197).

Unternehmensnetzwerke weisen ein breites Spektrum unterschiedlicher Begrifflichkeiten und Konzepte auf (Rief, 2008, S. 15). Die meisten Autoren sind sich bei der Einordnung einig, nämlich dass Netzwerke eine spezielle Form der Kooperation darstellen (Fladnitzer, 2006, S. 70; Hess, 2002, S. 12; Kontos, 2004, S. 8ff.; Zentes, Swoboda & Morschett, 2005, S. 6.). Manchmal werden die beiden Begriffe auch inhaltsgleich verwendet (Voß, 2002, S. 280f.). Teilweise wird Kooperation sogar als Sonderform des Netzwerkbegriffs verstanden (Schindele, 1998, S. 43). Darüber hinaus existieren zahlreiche Definitionen für Unterneh-

mensnetzwerke (Evers, 1998, S. 20; Köhne, 2006, S. 37; Wohlgemuth, 2002, S. 18). Die meist verbreitetste Definition im deutschsprachigen Raum stammt von Sydow (Tiberius & Reckenfelderbäumer, 2004, S. 30): *„Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“* (Sydow, 1992, S. 79).

Ein konstituierendes Merkmal von Netzwerken ist die Partneranzahl. So wird die Zusammenarbeit von mindestens drei Partnern als Unternehmensnetzwerk bezeichnet. Die Zusammenarbeit von zwei Unternehmen (dyadische oder bilaterale Beziehung) hingegen wird als Kooperation bezeichnet (Fladnitzer, 2006, S. 70; Hess, 2002, S. 12; Provan et al., 2007, S. 483; Rief, 2008, S. 22).⁹

Im Folgenden sollen Netzwerke typologisiert werden. Die Möglichkeiten, die sich dazu bieten, sind nahezu unbegrenzt (Sydow, 2010, S. 379). Ähnlich zur Definition von Netzwerken hat sich im deutschsprachigen Raum auch die Kategorisierung von Sydow durchgesetzt (Rief, 2008, S. 33). Sydow kategorisiert anhand der Merkmale „Steuerungsform“ mit den Ausprägungen „heterarchisch“ und „hierarchisch“ und „Stabilität“ mit den Ausprägungen „stabil“ und „dynamisch“ (Sydow, 1999, S. 286ff.). Bei der Steuerungsform steht hierarchisch für eine asymmetrische Machtverteilung und heterarchisch für eine gleichverteilte Verantwortung (Rief, 2008, S. 33). Stabilität berücksichtigt die zeitliche Dimension (Sydow, 2010, S. 381). Es wird davon ausgegangen, dass der Grad der Stabilität primär von der Zeitdauer und Intensität der Netzwerkbeziehungen abhängt, sodass langfristig angelegte Netzwerke stabiler als kurzfristige, zeitlich begrenzte Beziehungen mit dynamischem Charakter sind (Rief, 2008, S. 33).

Auf diese Weise kann zwischen strategischen Netzwerken, Projektnetzwerken, virtuellen Unternehmen und regionalen Netzwerken unterschieden werden (Sydow, 2010, S. 382). Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist davon nur das regionale Netzwerk von Interesse.

Bei regionalen Netzwerken wird vor allem der Zusammenhang zu **Clustern** diskutiert. Die Definition von Clustern ähnelt den Merkmalen von regionalen Netzwerken bzw. beide Begriffe werden oft synonym verwendet (Fasbender et al., 2010, S. 1451). Differenzierter betrachtet sind aber regionale Netzwerke ein wichtiger Bestandteil von Clustern (Kiese, 2008, S. 12; Pantazis, 2006, S. 27; Vieregge, 2005, S. 179). Teilweise stellen regionale Netzwerke eine grundlegende Eigenschaft für Cluster dar (Fasbender et al., 2010, S. 1452), sodass regionalen

⁹ Zum weiteren Zusammenhang zwischen Netzwerk und Kooperation sei auf Renz, 1998 verwiesen.

Netzwerken eine besondere Bedeutung für die Entwicklung von Clustern zugemessen wird (Lerch, 2009, S. 57). Weist ein Branchencluster starke Ausprägungen netzwerkartiger Beziehungen auf, so kann dies als Cluster mit Netzwerkcharakter bezeichnet werden (Fasbender et al., 2010, S. 1453). Porter bezeichnet Cluster als geografische Konzentration von Unternehmen, spezialisierten Lieferanten, Dienstleistungsanbietern, Unternehmen aus verwandten Branchen und verbundenen Einrichtungen (zum Beispiel Universitäten, Wirtschaftsverbänden, Forschungseinrichtungen oder Normierungsinstituten). Diese Akteure sind in bestimmten Feldern miteinander verbunden, sodass sie sowohl miteinander konkurrieren als auch kooperieren (Porter, 1999, S. 155).

3.4.3 Ressourcenorientierter Ansatz auf Netzwerkebene

Nach der Klärung des allgemeinen Verständnisses des Kooperationsbegriffes soll eine ressourcenorientierte Betrachtung von Kooperationen durchgeführt werden. Hierbei wird sich auf den Relational View (RV) von Dyer und Singh (1998) fokussiert.

Der RV ist komplementär zum RBV, d.h. diesem Ansatz liegt auch eine Ressourcenorientierung zugrunde, nur dass die betrachtete Einheit nicht das Unternehmen ist, sondern das Netzwerk (Lavie, 2006, S. 641). Dabei ersetzt der RV nicht etwa den RBV, sondern ergänzt diesen vielmehr (Wu, 2013, S. 22).

Der grundlegende Ansatzpunkt beim RV ist, dass die Ressourcen eines Unternehmens jenseits ihrer Grenzen liegen können (Dyer & Singh, 1998, S. 660). Diese Ressourcen liegen in zwischenbetrieblichen Routinen und Prozessen eingebettet (Dyer & Singh, 1998, S. 661). Für diese im Netzwerk eingebetteten Ressourcen prägte Gulati (1999) den Begriff der Netzwerkressourcen. Dabei können Ressourcen in das Netzwerk eingebracht werden, aber auch neue kooperative Kernkompetenzen im Netzwerk entstehen (Dyer & Singh, 1998, S. 662; Hofmann & Prockl, 2009, S. 54). Für das Einzelunternehmen bedeutet dies, dass es die eigenen Ressourcen durch externe Ressourcen ergänzen und kombinieren kann (Freiling, 2005, S. 71). Relevant sind in diesem Zusammenhang vor allem die Absorptionsfähigkeit und die Kombinationsfähigkeit von internen und externen Ressourcen (Fischer, 2009, S. 27). Dabei müssen unterschiedliche Ressourcen identifiziert und kombiniert werden und durch kollektive Lernprozesse unterstützt werden, sodass kooperative Kernkompetenzen entstehen können (Hinterhuber & Stahl, 2000). Ein Ziel von Netzwerkbeziehungen ist somit die Einbindung von Kernkompetenzen in das Netzwerk (Duschek, 1998, S. 233).

Der Vorteil des Netzwerks besteht vor allem darin, dass das Einzelunternehmen selbst nicht alle notwendigen Ressourcen besitzen muss, sondern es genügt, wenn das Netzwerk als Gan-

zes eine vollständige Ressourcenausstattung aufweist (Chetty & Holm, 2000, S. 90). In diesem Zusammenhang stellen Netzwerke ein Mittel dar, um Zugang zu Ressourcen zu erhalten (Nooteboom, 2008, S. 117; Walther, Ritter & Riesenhuber, 2007). Der Zugang zu Ressourcen durch Kooperationen kann strategisch motiviert sein (Bragge et al., 2007; Urbano & Yordanova, 2008), aber auch das Ziel haben, einen Ressourcenmangel auszugleichen oder an zusätzliche Kompetenzen zu gelangen (Montoro-Sánchez et al., 2009; Zacharakis, 1998). Somit ist aus ressourcenorientierter Sichtweise das Überkommen des in 3.3.4 beschriebenen Ressourcenmangels eine mögliche Erklärung für Kooperationen.

Der Wettbewerbsvorteil der kooperierenden Unternehmen kann in der zwischenbetrieblichen Beziehung liegen. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil resultiert aus der Vernetzung und strategischen Verknüpfung von internen und externen Ressourcen (Bachinger & Pechlaner, 2011, S. 58ff.). Die Performance, die aus der Vernetzung mit dem Kooperationspartner und durch die Verwendung von Netzwerkressourcen resultiert, ist eine relationale Rente (Duschek, 2002; Dyer & Singh, 1998, S. 661f.). Eine relationale Rente ist definiert als *„supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partner”* (Dyer & Singh, 1998, S. 662). Dabei fällt die Rente zunächst für das Netzwerk als Ganzes an, und nicht für die Einzelunternehmen (Lavie, 2006, S. 645).

Dyer und Singh kategorisieren vier Quellen von Wettbewerbsvorteilen für Kooperationen: Beziehungsspezifische Ressourcen, interorganisationale Routinen für den Austausch und die Kombination von Wissen, komplementäre Ressourcen und Kompetenzen und effektive institutionelle Rahmenordnung der Netzwerksteuerung und -kontrolle (Dyer & Singh, 1998, S. 662). Da komplementäre Ressourcenausstattungen im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine wichtige Rolle spielen, sollen diese hier aus Sicht des RV definiert werden als *„distinctive resources of alliances partners that collectively generate greater rents than the sum of those obtained from individual endowments of each partner. For these resources to generate rents through an alliance, it is necessarily the case that neither in the partnership can purchase the relevant resources in a secondary market. Also, these resources must be indivisible, thereby creating an incentive for each firm to form an alliance in order to access the complementary resource”* (Dyer & Singh, 1998, S. 666f.).

Darüber hinaus werden auch vier Mechanismen zur Bewahrung des Wettbewerbsvorteils und Schutz vor Imitation kategorisiert: Wechselseitige Verknüpfung von interorganisationalen Ressourcen, Knappheit an Partnern, mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen (Dyer & Singh, 1998, S. 671).

3.4.4 Kollektive Wachstumsstrategien

In diesem Abschnitt sollen die Ausprägungen von Wachstumsstrategien in Kooperationen diskutiert werden. Es soll gezeigt werden, wie Unternehmen in Kooperationen Zugang zu Ressourcen erhalten können, an denen es ihnen alleine gemangelt hat, sodass sie gemeinschaftlich eine Wachstumsstrategie durchführen können, zu der sie alleine nicht in der Lage gewesen wären. Im Prinzip findet eine kombinierte Betrachtung der Abschnitte 3.3.4 und 3.4.3 statt. Dabei soll zunächst der Begriff der kollektiven Strategie im Allgemeinen diskutiert werden, bevor er dann speziell auf Wachstumsstrategien angewendet wird.

Der Begriff der kollektiven Strategie stammt ursprünglich von Astley und Fombrun (1983). Die Autoren beschreiben ihren Ansatz als *„a framework for analyzing strategic actions undertaken jointly by members of interorganizational collectivities [...], based on a social ecological approach“* (Astley & Fombrun, 1982, S. 576). Im Rahmen dieses humanökologischen Ansatzes können kollektive Strategien sowohl das Resultat beabsichtigter als auch unbeabsichtigter interorganisationaler Handlungen sein. Ihre Definition lautet wie folgt: *„...a collective strategy is a systematic response by a set of organizations that **collaborate** in order to absorb the variation presented by the interorganizational environment“* (Astley & Fombrun, 1983, S. 580). Dabei lässt sich eine kollektive Strategie erreichen durch *„the **joint** mobilization of resources and formulation of action within collectiveness of organizations“* (Astley & Fombrun, 1983, S. 578). Die Intention der kollektiven Strategie ist dabei im ursprünglichen Sinn auf die proaktive Gestaltung der Umwelt gerichtet. Darüber hinaus sehen Sydow und Möllering (2009) verschiedene Ziele von kollektiven Strategien: *„...die Reduktion von Produktions- und Koordinationskosten, zum Beispiel durch die **gemeinsame** Nutzung von Produktionskapazitäten; die Steigerung von Erlösen durch besseren Zugang zu neuen Technologien oder ausländischen Märkten; die Reduzierung von wirtschaftlichen Risiken“* (Sydow & Möllering, 2009, S. 205). Mit anderen Worten beschreiben diese Ziele Ausprägungen von Wachstumsstrategien. So interpretiert auch Sjurts die Ausführungen von Astley und Fombrun u.a. als Entscheidungen zum Produkt-Markt-Konzept (Sjurts, 2000, S. 77).

Die bestimmenden Elemente von kollektiven Strategien dabei sind:

- Kollektive Strategien verbessern die Wettbewerbsposition der fokalen Unternehmung oder des ganzen Netzwerks (Sydow, 1992, S. 269) und zielen auf Zwecke ab, die von Mitgliedern des ganzen Netzwerks geteilt werden (Astley & Fombrun, 1983, S. 577).
- Die Formation kollektiver Strategien resultiert immer aus kollektiven Handlungen (Sydow, 1992, S. 270), d.h. sie werden gemeinschaftlich entwickelt und implementiert

(Bresser, 1989, S. 545). Die Zielverfolgung erfolgt kooperativ (Astley & Fombrun, 1983, S. 580).

- Ressourcen werden gemeinsam mobilisiert (Astley & Fombrun, 1983, S. 578).
- Kollektive Strategien setzen Verhaltensabstimmungen voraus (Sydow, 1992).

Das Konzept kollektiver Strategien wird auch von anderen Autoren aufgegriffen und erweitert. So betrachten Bresser und Harl (1986) kollektive Strategien aus kontingenztheoretischer Sicht. Dollinger (1990) hingegen untersucht paarweise Beziehungen zwischen Unternehmen. In diesen Zweierbeziehungen untersucht er vor allem kooperative Funktionalstrategien im Einkauf, im Verkauf, in der Mitarbeiterausbildung, in der Forschung und der Werbung.

Bei kollektiven Strategien sind generell horizontale und vertikale Interdependenzen möglich. Laterale Partnerschaften sind aufgrund der fehlenden Interdependenzen hingegen nicht möglich. Für horizontale Kooperation werden Kartelle, die stillschweigende Übereinkunft, Handels- und Berufsstandsorganisationen genannt und für die vertikale Kooperation langfristige vertraglich abgesicherte Zulieferbeziehungen und Joint Ventures (Sjurts, 2000, S. 77f.)

Letztlich kann die unternehmensübergreifende Verhaltensabstimmung auf einer oder mehreren der drei Unternehmensebenen stattfinden (Sydow & Möllering, 2009, S. 206). Folglich bestehen viele Möglichkeiten und Ausprägungen von kollektiven Strategien. Abbildung 16 veranschaulicht das Zusammenspiel des strategischen Handelns auf den drei Unternehmensebenen vor dem Hintergrund einer kollektiven Strategie.

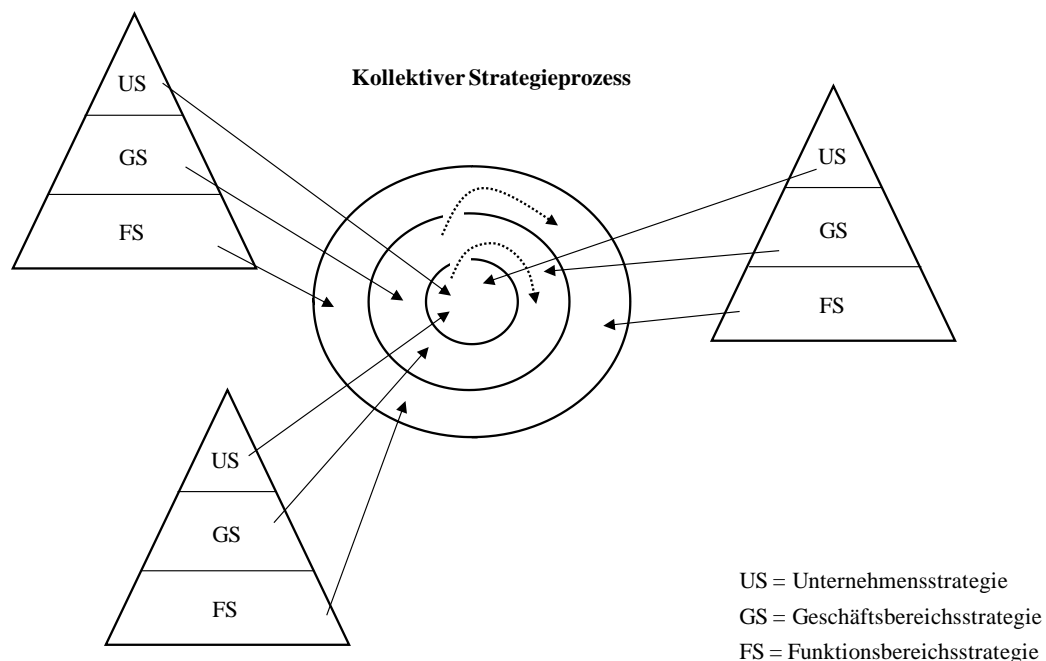


Abbildung 16: Unternehmensstrategie und kollektive Strategie
(Sydow & Möllering, 2009, S. 206)

Marktdurchdringung

Wie zuvor erwähnt spielen bei kollektiven Strategien die Funktionalstrategien eine besondere Rolle. Im Rahmen der kollektiven Marktdurchdringungsstrategie soll auf die zwei wichtigsten Strategien in diesem Zusammenhang eingegangen werden: Die Beschaffungsstrategie und die Produktionsstrategie (Sydow & Möllering, 2009), S. 216ff.). Denn beide können durch Skaleneffekte die für die Marktdurchdringung notwendige Kosteneffizienz erreichen. Bei der Beschaffung wird im Zusammenhang mit kollektiven Strategien entweder vom Cooperative Sourcing (Eßig, 1999) oder von der Kobeschaffung (Sydow & Möllering, 1999, S. 216ff.) gesprochen. Beide Begriffe meinen dasselbe. Im Zusammenhang mit der Produktion wird von Koproduktion gesprochen (Sydow & Möllering, 1999, S. 216ff.).

Cooperative Sourcing

Unter Cooperative Sourcing werden die Bündelung von Teilen des Einkaufsbedarfs und die abgestimmte Durchführung der Beschaffung von mindestens zwei Unternehmen verstanden, wobei dies nicht zwangsläufig gemeinsam erfolgen muss. Folglich handelt es sich um eine horizontale Kooperation (Sydow & Möllering, 2009, S. 218). Cooperative Sourcing ist vom Group Sourcing abzugrenzen. Hierunter wird nämlich die gemeinsame Beschaffung von Unternehmen im Konzern verstanden (Eßig, 1999, S. 118). Die anvisierten Vorteile der Kooperation gegenüber der individuellen Beschaffung werden wie folgt zusammengefasst (Eßig, 1999, S. 86):

- Bessere Auslastung der vorhandenen technischen und personellen Ressourcen (Short-run Supply Economies of Scale),
- Einsatz von effizienteren Verfahren (Long-run Economies of Scope),
- bessere Nutzung der Infrastruktur der Beschaffungsabteilung der Kooperation (Supply Economies of Scope) und
- Schaffung von vermehrtem Wissen als Voraussetzung für bessere Erfahrungskurveneffekte.

Koproduktion

Der wohl allgemeinere Begriff ist Produktionskooperation. Denn bei Produktionskooperationen kann die Richtung der Zusammenarbeit horizontal, vertikal oder lateral sein (Eggers & Kinkel, 2002, S. 2), wobei die vertikale Kooperation oftmals schwierig vom Supply Chain Management zu unterscheiden ist (Wegehaupt, 2004, S. 21). Bei Koproduktion handelt es sich aber primär um horizontale Produktionskooperationen, da nur so Skaleneffekte erzielt

werden können (Sydow & Möllering, 2009, S. 216). Somit wird Koproduktion als die gemeinsame Nutzung von Produktionskapazitäten durch Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe definiert (Sydow & Möllering, 2009, S. 217). Ziel ist vor allem das Zusammenlegen vorhandener Kapazitäten oder das Schaffen gemeinschaftlicher Kapazitäten (zum Beispiel in Form eines Joint Venture) (Sydow & Möllering, 2009, S. 217). Eine einschränkende oder notwendige Voraussetzung hierfür ist eine abgestimmte oder durch einen Partner übernommene Produktentwicklung (Brown, 1996, S. 83ff.; Jürgens, 2000). Die durch die Kooperation verfolgten wirtschaftlichen Vorteile sind vor allem Skalenerträge durch bessere Auslastung, die Kombination unterschiedlicher Produktionskompetenzen und die Freisetzung von Kapital (Altmeyer, 1997, S. 17).

Marktentwicklung

Im Folgenden wird vor allem der Fokus auf die internationale Marktentwicklung gerichtet, da die Wichtigkeit und Bedeutung grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen immer mehr zunimmt (Oxley & Silverman, 2008, S. 210; Schilke & Wirtz, 2008, S. 480). Gemeinsam sollen so Synergien generiert werden und Zugang zu wichtigen Ressourcen geschaffen werden (Prahalad & Krishnan, 2008, S. 16; Skarmeas et. al, 2008, S. 32).

Die Betrachtung richtet sich daher auf internationale Unternehmenskooperationen. Diese können im engeren und im weiteren Sinne definiert werden. Eine internationale Unternehmenskooperation ist im engeren Sinne definiert als Kooperation zwischen zwei oder mehr Unternehmen mit Sitz in unterschiedlichen Staaten (Börsig & Baumgarten, 1997, S. 477; Holtbrügge, 2004, S. 259; Morschett, 2005, S. 397; Sell, 2002, S. 22; Quack, 2000, S. 11). Kaufmann (1993) leitet Auslandskooperationen aus der allgemeinen Unternehmenskooperation her und erweitert ihn um den Spezialfall, dass beide Unternehmen die Internationalisierung mit einbeziehen. Somit bedeutet Auslandskooperation im weiteren Sinne eine Kooperation von Unternehmen mit Sitz im gleichen Land, die kollektiv eine Aktivität im Ausland beabsichtigen (Kaufmann, 1993, S. 23). Ein Beispiel für eine kollektive Internationalisierungsstrategie liefern Sydow, Windeler & Wirth (2002). Sie beschreiben, wie in der Film- und Fernsehindustrie die Unternehmen in Projektnetzwerken ihre Produktion betreiben und auch kollektiv diesen Content im Ausland zu verwerten versuchen.

Dieser Fall beschreibt, wie gemeinsam ein gleiches Ziel erreicht wird. Für grenzüberschreitende Kooperationen werden aber meistens unterschiedliche einzelwirtschaftliche Ziele gemeinsam realisiert, wozu das Einzelunternehmen alleine nicht in der Lage gewesen wäre (Holtbrügge, 2005, S. 1184; Jansen, 2001, S. 108ff.; Sell, 2002, S. 3; Theurl, 2001, S. 73). Zusammengefasst können so Kostenziele, Marktziele, Ressourcenziele, Risikoziele oder Zeit-

ziele realisiert werden (Kollege, 2010, S. 10). Aus Perspektive der Marktentwicklungsstrategie bedeutet dies, dass in Kooperationen die Marktziele unter Berücksichtigung der übrigen Ziele besser erreicht werden können. Marktmotive sind vor allem das Nutzen des Vertriebssystems und die Markt- und Landeskenntnisse der lokalen Partner sowie das Umgehen von nationalen Barrieren (Kogut & Singh, 1998, S. 412; Perlitz, 2004, S. 24; Welge & Holtbrügge, 2006, S. 120).

In allen Funktionalbereichen können grenzüberschreitende Aktivitäten stattfinden (Welge & Holtbrügge, 2006, S. 148ff.). Im Rahmen der internationalen Marktentwicklung spielen vor allem Vertriebskooperationen eine besondere Rolle, da der internationale Vertrieb auf jedes Land und dessen spezifischen Besonderheiten zugeschnitten werden sollte (Porter & Fuller, 1989, S. 386). Darüber hinaus muss ein effektiver Vertrieb bestimmte Weltmarktanteile erreichen, um so die Wettbewerbsfähigkeit bei steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten und verkürzten Produktlebenszyklen zu sichern (Klump, 2000, S. 31).

Die Marktentwicklung wird dem ausländischen Unternehmen vor allem durch die Kontakte des Vertriebspartners, dessen lokalen Kenntnisse, und die Kundenpräferenzen im fremden Markt sowie dessen Vertriebsinfrastruktur erleichtert (Bello, Chelariu & Zhang, 2003, S. 1; Wu et al., 2007, S. 283). Insbesondere auf unsicheren Märkten stellt die Vertriebskooperation eine Form der Risikominimierung dar (Perlitz, 2004, S. 24). Neben diesen internationalen vertikalen Vertriebskooperationen besteht aber auch die Möglichkeit von horizontalen Beziehungen. Bei internationalen horizontalen Vertriebskooperationen besitzen die Kooperationspartner oft komplementäre Produkte und bauen gemeinschaftlich eine Vertriebsorganisation auf (Belz & Reinhold, 2005, S. 863, Eggers & Kinkel, 2005, S. 16). Bei horizontalen Vertriebskooperationen werden so vor allem Kostenvorteile durch Bündelung der Ressourcen und Skaleneffekte erreicht (Eisele, 1995, S. 22), während bei vertikalen Vertriebskooperationen Zeitvorteile im Vordergrund stehen (Börsig & Baumgarten, 1997, S. 479).

Produktentwicklung

Forschung und Entwicklung dient vor allem der Generierung von neuem Wissen und somit letztlich der Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit (Prahalad & Krishnan, 2008, S. 2). Viele Unternehmen können aber die dazu notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stellen. Gründe dafür sind verkürzte Produktlebenszyklen, ein beschleunigter technologischer Wandel und eine erhöhte Systemkomplexität (Hagedoorn, 2002, S. 479). Durch das Eingehen von F&E-Kooperationen können die Realisierung von Zeitersparnissen in der Produktent-

wicklung, Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, Erweiterung des eigenen Markts und Know-How-Transfer erreicht werden (Ladwig, 1996, S. 64).¹⁰

Tendenziell präferieren größere Unternehmen F&E-Kooperationen (Ladwig, 1996, S. 64), während KMU mehr oder weniger durch marktlichen Innovationsdruck zur Zusammenarbeit gezwungen werden (Michel, 2009, S. 10). Dabei werden von den Unternehmen sowohl nationale (Oesterle, 2005, S. 771) als auch mit zunehmender Bedeutung internationale F&E-Kooperationen fokussiert (Hagedoorn, 2002, S. 486; Oesterle, 2005, S. 771; Song & Vannetelbosch, 2007, S. 742).

Grundsätzlich können additive von synergetischen F&E-Kooperationen unterschieden werden (Dell, 2008, S. 7). In additiven F&E-Kooperationen wird etwas Neues erschaffen. In synergetischen F&E-Kooperationen werden Abläufe und Prozesse hinsichtlich Kosten, Zeit und Effizienz optimiert. Somit sind additive F&E-Kooperationen im engeren Sinne der Produktentwicklung zuzuordnen, wohingegen synergetische F&E-Kooperationen auch eine Voraussetzung für eine Marktdurchdringungsstrategie bilden.

F&E-Kooperationen sind meistens zeitlich befristet (Michel, 2009, S. 50). Dabei kann die Zusammenarbeit alle Formen annehmen (Dell, 2008, S. 7). Horizontale Kooperationen sind tendenziell eher kurzfristig, während vertikale Kooperationen tendenziell langfristiger bestehen (Greif, 2011, S. 97).

Ziel von horizontalen F&E-Kooperationen ist vor allem die Kosteneinsparung durch Skaleneffekte und Lernvorteile (Hagedoorn, 2002, S. 479; Porter & Fuller, 1989, S. 382). Darüber hinaus können sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationen durch abgestimmte F&E-Aktivitäten Kosten einsparen. Doppelarbeiten können so vermieden werden und es entstehen komparative Kostenvorteile (Beamish, 2000, S. 116). Das vielleicht wichtigste Motiv von F&E-Kooperationen sind Ressourcenvorteile durch das Einbringen komplementärer Ressourcen (Prahalad & Krishnan, 2008, Roterling, 1990, S. 82; Schmidt, 1997, S. 108). So kann eine Wissensvermehrung und Kompetenzerweiterung durch Lernprozesse stattfinden (Kale & Singh, 2007, S. 207; Oesterle, 2005, S. 771; Porter & Fuller, 1989, S. 383), Entwicklungszeiten verkürzt werden und das Entwicklungsrisiko geteilt werden (Bronder & Pritzl, 1992, S. 27; Contractor & Lorange, 1998, S. 11; Schmidt, 1997, S. 108).

Eine weitere Form der kollektiven Produktentwicklung stellt die in 3.2.4 beschriebene Open Innovation dar. Diese Form der Kooperation wird von Unternehmen immer intensiver betrieben (Henkel AG & Co., 2014, S. 73). Sie ermöglicht das Überwinden eines „eingegengten Si-

¹⁰ Vgl. Duschek, 2013, S. 4ff. für eine Literaturübersicht zu Wirkungen von Innovationskooperationen.

lodenkens“ und die Erschließung des Potenzials eines vernetzten Unternehmens (Siemens AG, 2014, S. 218).

Diversifikation

Grundsätzlich sollte zwischen technologischer Diversifizierung und Produktdiversifizierung unterscheiden werden (Granstrand, 1998; Granstrand, Patel & Pavitt, 1997). Vor allem technologische Diversifizierung wird oftmals in Kooperationen durchgeführt (Mowery, Oxley & Silverman, 1988). Die Kooperation dient insbesondere als Zugang zu neuen und komplementären Ressourcen (Teece, 1986). Der hier betrachtete Fokus von Diversifikation richtet sich allerdings auf die Kombination von neuen Produkten und neuen Märkten.

Kollektive Diversifikationsstrategie bedeutet nicht, dass sich zwei Unternehmen zusammen diversifizieren. Sie beschreibt vielmehr die Zusammenarbeit mit einem schon im Markt etablierten Unternehmen und kann dabei verschiedene Formen annehmen (Döhmen, 1991, S. 232; Sontheimer, 1989, S. 14). Das Geschäftsfeld wird dann aber gemeinsam bearbeitet, wobei das Unternehmen selbst intern entwickelt, aber auch auf bestehende Teile von außerhalb zugreift (Bresser, 1989, S. 545ff.). Die kollektive Diversifikationsstrategie wird auch als externe Eintrittsstrategie bezeichnet und bietet gegenüber der internen Eintrittsstrategie Zeit-, Kosten-, Risiko- (Welge & Al-Laham, 1999, S. 449), Flexibilitäts- und Kompetenzvorteile (Hungenberg, 2001, S. 417). Hier sind die drei Arten der horizontalen, vertikalen und lateralen Kooperation möglich (Hungenberg, 2001, S. 416).

3.4.5 Limitationen von kollektiven Wachstumsstrategien

In diesem Abschnitt sollen zunächst allgemein die Limitationen von kollektiven Strategien hergeleitet und beschrieben werden und dann auf kollektive Wachstumsstrategien übertragen werden.

Generell besteht ein Zielkonflikt bei der vertieften Zusammenarbeit zwischen dem Ausbilden einer wettbewerbsvorteilbringenden Netzwerkstruktur und der Bedrohung durch Outlearning (Sydow & Möllering, 2009, S. 219). Kollektive Strategien sind nur vorteilhaft, wenn die Koordinationskosten nicht zu hoch sind, kein Wissensabfluss an einen Wettbewerber stattfindet oder keine übermäßigen Abhängigkeiten entstehen (Sydow & Möllering, 2009, S. 217). So erweitern zum Beispiel auch Bresser und Harl (1986) in einer kontingenztheoretischen Sicht das Konzept der kollektiven Strategien um die Aspekte des Risikos, der Informationspreisgabe und des Aufbaus von Wettbewerbern (Bresser, 1989, S. 552). Generell besteht bei kollektiven Strategien immer die Möglichkeit eines nicht abgestimmten Anstrebens von un-

ternehmensspezifischen Vorteilen (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000) und somit auch die Gefahr, dass aus individuellen Zielsetzungen ein kooperationsschädigendes Verhalten folgen kann (Doz, 1996; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Khanna, Gulati & Nohria, 1998; Parkhe, 1993, S.796; Williamson, 1985, S.47ff.). Wissensabfluss stellt eine Bedrohung dar, die im schlimmsten Fall zum Aufbau eines direkten Wettbewerbers führen kann (Chi, 1994; Hamel, 1991; Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Mitchell, Dussauge & Garrette, 2002).

Darüber hinaus können Kooperationen verschiedene Quelle von Wettbewerbsvorteilen haben sowie Barrieren der Imitation (Dyer & Singh, 1998). Die gleichen Mechanismen, die den Wettbewerbsvorteil von Kooperationen schützen, erschweren es in eine Kooperation zu gelangen, vor allem die Begrenztheit der Partner, das Investieren in die Kooperationen und das Mitbringen von komplementären Ressourcen. Die Anzahl potenzieller Kooperationspartner ist auch dadurch begrenzt, dass ein anderes Unternehmen gefunden werden muss, das gleichzeitig komplementäre Ressourcen sowie den Willen und die Fähigkeit zur Kooperation besitzt (Dyer & Singh, 1998, S. 672). Dabei wirkt nicht nur die Seltenheit potenzieller Partner begrenzend, sondern auch die Fähigkeit des suchenden Unternehmens zur Identifikation eines geeigneten Kooperationspartners.

Der zweite Aspekt, das Investieren in die Kooperation und das Einbringen von komplementären Ressourcen, wird in der Literatur unter dem Themenkomplex Partnerattraktivität diskutiert. Partnerattraktivität ist definiert als „*the degree to which the initiating firm in a particular alliance project sees a partner as desirable, favorable, appealing and valuable*” (Shah & Swaminathan, 2008, S. 473). In diesem Zusammenhang ist es für viele Unternehmen schwer attraktiv für eine mögliche Kooperation zu sein, weil das mögliche Partnerunternehmen selbst auch hohe Ansprüche an den Kooperationspartner hat (Kale & Singh, 2009, S. 46) und die Attraktivität des Kooperationspartners bewertet wird (Shah & Swaminathan, 2008, S. 473). Faktoren wie Vertrauen, Commitment, finanzieller Erfolg und insbesondere komplementäre Ressourcen spielen dabei eine wichtige Rolle (Shah & Swaminathan, 2008, S. 472). Reputation ist ebenso ein wichtiges Kriterium (Dollinger et al., 1997; Norheim-Hansen, 2013, S. 82f.; Shah & Swaminathan, 2008).

Letztlich limitiert die Appropriierung der relationalen Renten die Effizienz des Einzelunternehmens. Relationale Renten sind zwar als Renten definiert, die ein Einzelunternehmen alleine nicht hätte erreichen können (Dyer & Singh, 1998, S. 662). Dennoch existieren verschiedene Einflussfaktoren auf die Aufteilung der Rente. Mechanismen wie die relative Absorptionsfähigkeit, die relativen Skalen- und Verbundeffekte der Ressourcen, die vertragliche Ge-

staltung, das relative opportunistische Verhalten und die relative Verhandlungsmacht beeinflussen die Aufteilung der Renten (Lavie, 2006, S. 645f.). Folglich kann eine Aufteilung der Renten die Effizienz des Einzelunternehmens beeinträchtigen, wenn es diese Fähigkeiten nicht ausgeprägt genug besitzt. Ferner wird die Effizienz des Unternehmens weiter reduziert, wenn sich als Resultat der Kooperation die Märkte der Partner teilweise überschneiden.

Marktdurchdringung

In 3.2.2 wurde ausgeführt, dass eine Marktdurchdringung durch Preisreduktion durch Kostenreduktion erreicht werden kann. In 3.4.4 wurde ausgeführt, dass eine für die Marktdurchdringung förderliche Kostenreduktion durch horizontale Kooperation insbesondere durch Skaleneffekte entstehen kann. Trotz zunehmender Globalisierung bleibt insbesondere die Produktion ein lokales Thema (Sydow & Möllering, 2009, S. 233). In diesem Zusammenhang spielen auch Cluster eine wichtige Rolle. Aus Clustern resultieren Spill-over-Effekte, Lernen sowie die Anziehung qualifizierter Arbeitskräfte (Krugman, 1991). Diese Bedingungen schaffen besonders dienliche Voraussetzung für die Realisierung von kollektiven Strategien. Auf diese Weise werden Skaleneffekte ermöglicht, die Produktionskosten reduziert und letztlich die Koordinationskosten begrenzt (Schmitz, 1999, S. 468ff.). Bezogen auf die Marktdurchdringungsstrategie durch Zusammenlegung von Produktionskapazitäten bedeutet dies, dass lokale Nachbarschaft der kooperierenden Unternehmen eine notwendige Voraussetzung ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Nichtexistenz passender Partner vor Ort die strategischen Handlungsoptionen von vorne herein einschränkt.

Neben der lokalen Limitierung für Skaleneffekte bringt die zweite Voraussetzung, nämlich dass es sich um eine horizontale Kooperation handelt, immer eine Gefahr des Wissensabfluss mit sich (Sydow & Möllering, 2009, S. 217). Darüber hinaus kann Cooperative Sourcing nur zu einem Wettbewerbsvorteil führen, wenn die aus der Zusammenarbeit resultierenden Vorteile nicht durch den Koordinationsaufwand aufgewogen werden oder die Zusammenarbeit wettbewerbsrechtlich unbedenklich ist (Sydow & Möllering, 2009, S. 219).

Die bisherige Betrachtung richtete sich auf eine Marktdurchdringung bei bestehenden Kunden. Bei einer Marktdurchdringung bei neuen Kunden lassen sich zwei Fälle unterscheiden: Der neue Kunde ist schon bestehender Kunde vom Kooperationspartner oder der Kunde ist neu für beide Unternehmen. Gehört der für das Unternehmen neue Kunde schon zum Kundenstamm des potenziellen Kooperationspartner, so wird dieser auf gleicher Wertschöpfungsstufe wenig Anreize verspüren, einem anderen Unternehmen Zugang zu diesem Kunden zu gewähren, da er sich so selbst einen Wettbewerber schafft. Ist der Kunde auch für den Kooperationspartner neu, so ist die horizontale Kooperation zur Marktdurchdringung eine strategi-

sche Handlungsoption. Entweder besteht Einigkeit darüber, dass nur einer den Kunden übernimmt oder die Marktdurchdringung wird bei diesem Kunden kollektiv betrieben. Letzteres hätte aber zur Folge, dass die Rente aufgeteilt werden müsste.

Marktentwicklung

In 3.4.4 wurde bei der internationalen Marktentwicklungsstrategie die Auslandskooperationen im engeren und weiteren Sinne unterschieden. Es wurde gezeigt, dass beide Arten der Auslandskooperation für die internationale Marktentwicklung vorteilhaft sein können. Beide Arten besitzen aber auch ihre spezifischen Limitierungen. Generell ist es für beide Ausprägungen schwer einen Kooperationspartner zu finden, der entweder die gleiche Strategie bzw. Expansionspläne hat (Kaufmann, 1993, S. 104) oder einen Partner vor Ort, der die komplementären Ressourcen für die Marktentwicklungsstrategie besitzt (Theurl, 2005, S. 161).

Für den Fall, dass beide Unternehmen ihren Sitz im selben Land haben, bringt kein Unternehmen komplementäre Ressourcen bzw. für die Auslandsexpansion spezifische Ressourcen mit in die Kooperation ein. Aus der Kooperation können so nur Kostenvorteile entstehen (Hennart, 1988, S. 362). Internationale Marktentwicklungsstrategien können so scheitern, da Unternehmen ohne landesspezifische Ressourcen gegenüber lokalen Wettbewerbern benachteiligt sind (Bronder & Pritzel, 1992, S. 27; Kaufmann, 1993, S. 51f.). Mit anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies: Eine Auslandskooperation von Unternehmen mit Sitz im gleichen Land ist limitiert auf Zielmärkte, die eine gewisse relative Nähe zum Heimatmarkt aufweisen, da die für einen Zielmarkt mit großer Distanz zum Heimatmarkt notwendigen landesspezifischen Ressourcen fehlen.

Befindet sich der Sitz in unterschiedlichen Ländern, so liegen vermutlich die relevanten landesspezifischen Ressourcen vor und die internationale Marktentwicklung ist erfolgsversprechender. Allerdings ist die Kehrseite der Medaille, dass die Gefahr des Wissensabfluss oder Aufbaus eines Wettbewerbers steigt. Denn sprachliche und geografische Unterschiede erleichtern opportunistisches Verhalten (Arino, 2003, S.74; Theurl, 2007, S. 114). Eine weitere Schlussfolgerung ist, dass dadurch auch die Eintrittsstrategie eingeschränkt wird. Denn für den Fall des Ausbeutungsrisikos tendieren Unternehmen zu hierarchischen Lösungen (Theurl, 2001, S. 76; Williamson, 1991, S. 280). Im Zusammenhang mit Wissensabfluss stellen vertikale im Vergleich zu horizontalen Kooperationen bei der Marktentwicklung ein geringeres Risiko des Aufbaus eines Wettbewerbers dar.

Bei der Marktentwicklung im Sinne neuer Verwendungszwecke können andere Limitierungen als bei Internationalisierungsstrategie wirken. Selbst wenn zum Beispiel ein Kooperations-

partner das Unternehmen unterstützt, die für die Branche notwendigen rechtlichen Voraussetzungen oder Zertifizierungen zu erlangen, kann der Erfolg dieser Strategie fraglich sein. Denn die Reputation kann sich direkt auf die Performance auswirken (Ang & Wight, 2009). Reputation kann innerhalb der Kooperation nur durch sozial komplexe Interaktionen übertragen werden (Rao, 1994). Darüber hinaus sind demonstrierte Verlässlichkeit und kontinuierliches Reproduzieren von Strukturen eine weitere Voraussetzung für Erfolg (Hannan & Freeman, 1984). Auch dies kann sich folglich bei der Marktentwicklung in Kooperationen limitierend auswirken.

Produktentwicklung

Bei der kollektiven Produktentwicklung ist die Gefahr des Wissensabfluss am größten, da bei dieser Kooperation der Austausch von Wissen im Vordergrund steht (Prahalad & Krishnan, 2008, S. 31). Wissensabfluss kann vor allem auf operativer Ebene im täglichen Kontakt passieren (Hamel, Doz & Prahalad, 1989, S. 134). Dem entgegenwirkend können sogenannte Collaboration Champions zur Kanalisierung des Informationstransfers beitragen (Bidault & Cummings, 1994, S. 33ff.). Ein anderer Ansatz ist die Beschränkung mancher F&E-Bereiche für Mitarbeiter des Kooperationspartners oder die Ausgliederung von Teilen der Entwicklung aus der Kooperation (Hamel, Doz & Prahalad, 1989, S. 138). Nicht immer ist der Wissensabfluss durch den Partner getrieben. Er kann auch durch die eigenen Mitarbeiter erfolgen. Dem kann durch Anreize für die eigenen Mitarbeiter zur Loyalität entgegengewirkt werden (Schradder, 1991, S. 153ff.). Wissensabfluss kann so teilweise verhindert werden, es beeinträchtigt aber die Effizienz des Unternehmens (Müller, 2003, S. 180f.).

Weiterhin können bei Innovationskooperationen Input- und Outputkonflikte bestehen, d.h. die Beiträge zum Innovationsvorhaben sind schwer zu quantifizieren und die Aufteilung der Ergebnisse daher oftmals problematisch (Tröndle, 1987, S. 140). In ähnlicher Weise kann sich auch die Verlustaufteilung und Verantwortungszuweisung als kompliziert erweisen, wenn die anvisierten Ziele nicht erreicht werden (Oesterle, 2005, S. 772).

Außerdem können eine Einschränkung der Autonomie und Flexibilität die Kehrseite einer intensiven Form der Kooperation sein (Rotering, 1990), was letztlich wieder die Innovation hemmen kann (Burns & Stalker, 1961).

Unternehmen, die sich in der Vergangenheit auf Inhouse Forschung & Entwicklung fokussiert haben, erscheinen attraktiver für eine Innovationskooperation (De Mattos, Burgess & Shaw, 2013), da davon auszugehen ist, dass Sie die notwendige F&E-Erfahrung mit in die Kooperation einbringen können. Darüber hinaus stellt die Nutzung von komplementärem Wissen das

wichtigste Ziel von F&E-Kooperationen dar (Rotering, 1990, S. 82), d.h. ein Unternehmen ist ohne die Ausstattung komplementärer F&E-Ressourcen nicht attraktiv für eine Innovationskooperation und ist dadurch im doppelten Sinne limitiert.

Trotz dass Open Innovation immer mehr an Bedeutung gewinnt und teilweise auch fester Bestandteil der Innovationsstrategie von Unternehmen ist (Vahs & Brem, 2015, S. 86), bringt dieses Konzept auch Limitierungen mit sich. Open Innovation kann zum Verlust von Kernkompetenzen oder dem Wissensabfluss zu externen Partnern führen. Ferner existieren operative Barrieren. Das Auffinden der richtigen Partner und der Konflikt zwischen Tagesgeschäft und Open Innovation Aktivitäten stellen eine besondere Herausforderung dar (Enkel, 2009, S. 177). Open Innovation erfordert einen balancierten Einsatz zwischen *„internen und externen Entwicklungen durch Kooperationen, Kundenintegration, Netzwerkaktivitäten und der Multiplikation eigener Technologien/Kompetenzen in neuen Märkten, ohne die eigenen Kernkompetenzen zu verlieren oder die Mitarbeiter zu demotivieren“* (Enkel, 2009, S. 177).

Diversifikation

Generell bestehen bei Portfolioveränderungen ein Führungsrisiko und ein Stabilitätsrisiko. Führungsrisiko meint, dass bei der Kooperation der Einfluss auf die Aktivitäten geringer ist als bei der Eigenentwicklung oder der Akquisition und dass die Gefahr besteht, dass ein Unternehmen seine Interessen nicht wie geplant durchsetzen kann. Ein Stabilitätsrisiko bedeutet, dass der Kooperationspartner nach Erreichen der eigenen Ziele tendenziell die Kooperation verlassen wird, unabhängig ob das andere Unternehmen seine Ziele erreicht hat (Hungenberg, 2001, S. 417). Deswegen wird Kooperation oft nur als Zwischenschritt in einer Diversifikationsstrategie gesehen, auf die später die Eigenentwicklung oder Akquisition folgt (Doz, 1996, S. 55ff.; Hamel, Doz & Prahalad, 1989, S. 133ff.).

In 3.4.4 wurde beschrieben, wie eine kollektive Diversifikationsstrategie den Effizienzmotiven gerecht werden kann, d.h. das neue Geschäftsfeld kann effizienter aufgebaut werden. Hier darf aber nicht verwechselt werden, dass es im Kern von effizienzgetriebener Diversifikation um Verbundeffekte und Synergien geht, also um das effizientere Ausnutzen des Potenzials vorhandener Ressourcen. Wenn kein weiteres Synergiepotenzial besteht, bedeutet dies zunächst nur, dass die vorhandenen Ressourcen optimal genutzt werden. In diesem Fall besteht also kein Hemmnis. Auf diese Verbundeffekte kann nicht durch Kooperation zugegriffen werden. Denn Diversifikation hätte sonst einen Selbstzweck.

Aus den Limitationen von kollektiven Wachstumsstrategien folgt die Forderung nach einem alternativen Kooperationsansatz für Wachstumsstrategien.

4 Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenkooperation

Dieses Kapitel entstammt aus einem gemeinschaftlichen Working Paper mit Ingo Däberitz und wurde gemäß der Zwecke dieser Arbeit umstrukturiert. Die Inhalte sind größtenteils übernommen.

Zunächst soll der alternative Ansatz zur Ressourcenkooperation erläutert werden. Anschließend werden die Inhalte des Papers in die Struktur des Cooperate-Resource-Conduct-Performance-Paradigmas gebracht, um diesen Ansatz später in der Modellbildung mit Wachstumsstrategien kombinieren zu können.

Zur Herleitung des Ansatzes wird die ressourcenorientierte Forschung zunächst in drei Forschungsrichtungen unterteilt: Erste Richtung auf Unternehmensebene mit dem RBV beschrieben in 3.3.1, zweite Richtung auf Netzwerkebene mit dem RV beschrieben in 3.4.3 und dritte Richtung zwischen Unternehmens- und Netzwerkebene. Innerhalb dieser dritten Forschungsrichtung

wird der alternative Kooperationsansatz aus der Literatur hergeleitet. Auf diese Weise werden die netzwerkspezifische Ressourcenorientierung in unternehmensspezifische Ressourcenorientierung integriert und Wettbewerbsvorteile durch Kooperation erklärt. Abbildung 17 ordnet diese Integration in die Forschungsfelder dieser Arbeit ein.

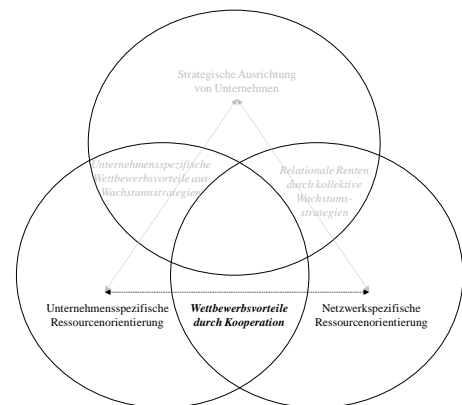


Abbildung 17: Integration der netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die unternehmensspezifische Ressourcenorientierung

4.1 Ressourcenorientierte Forschung zwischen Unternehmens- und Netzwerkebene

Die dritte Richtung der ressourcenorientierten Forschung

Die dritte Forschungsrichtung berücksichtigt gleichzeitig den RBV und RV. Dieser Forschungsrichtung liegt zugrunde, dass die Unternehmen eine kollektive Strategie verfolgen. Im Fokus dieser Forschungsrichtung stehen somit die gemeinschaftlichen Aktivitäten. Diese Forschungsrichtung betrachtet zusätzlich die Unternehmensperformance, die aus der Kooperation heraus resultiert und nicht der appropriierte Anteil aus der Kooperation ist. Hamel (1991) und andere Autoren (Cohen & Levinthal, 1990; Khanna, Gulati & Nohria, 1998; Lane, Salk & Lyles, 2001) zeigen, dass eine Steigerung der Unternehmensperformance durch Lernen in Kooperationen realisiert werden kann. Weiterhin zeigt Lavie (2006), dass die unternehmensindividuelle Performance resultierend aus der Kooperation auch durch die Integration des RV

in den RBV erklärt werden kann. Beiden Ansätzen ist gemein, dass es einen unbeabsichtigten Synergieeffekt von der Kooperation auf das Unternehmen, der bei Eingang der Kooperation nicht vorhersehbar war, geben kann. Hingegen beschreiben Mowery, Oxley & Silverman (1996) und Grant & Baden-Fuller (2004) Kooperationen als Mittel, um bewusst Zugang zu Ressourcen zu erhalten, und nicht nur um zu lernen. Diesem Ansatz liegt aber eine gemeinsame Strategie der Kooperation zugrunde. Darüber hinaus besteht ein Einfluss der Kooperation auf die Performance des Einzelunternehmens (Ahuja, 2000; Nohria, Gulati & Zaheer, 2000; Sampson, 2007; Zaheer & Bell, 2005). McEvily & Marcus (2005) untersuchen, wie Unternehmen Beziehungen zu Kooperationspartnern ausnutzen, um externe Ressourcen zu akquirieren und zu internalisieren. Außerdem beschreiben Bengtsson & Kock (1999) wie zwei schwedische Unternehmen gemeinsam Forschungsprojekte betreiben und den daraus gewonnenen Output für die Unternehmensstrategie zweckentfremden. Die Literatur zeigt, dass es eine Absicht für den Eingang einer Kooperation zum Ressourcenzugang gibt, sowohl für eine kollektive Strategie als auch für eine Unternehmensstrategie. Eine beabsichtigte Zweckentfremdung von Partnerressourcen für die Unternehmensstrategie geschieht hier unter Berücksichtigung des Kooperationspartners und dessen Zustimmung. Absaugen, verborgenes Handeln und Outlearning im Sinne des Learning Race geschehen ohne Zustimmung des Kooperationspartners (Doz 1996; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Khanna, Gulati & Nohria, 1998). Der gemeinschaftliche Austausch („collaborative exchange“) in Learning Alliances (Hamel, 1991) oder der Handel von Ressourcen (Chi, 1994) sind ein wechselseitiges Bezugssystem. Folglich ist der Kooperationspartner involviert und der Ressourcentransfer geschieht ohne versteckte Handlungen und mit Zustimmung des Partners. Deswegen kann es grundsätzlich auch eine Zustimmung zur unternehmensindividuellen Nutzung von Ressourcen des Kooperationspartners geben. Keine dieser Theorien berücksichtigt gleichzeitig die Absicht für den Eingang in eine Kooperation zur unternehmensspezifischen Nutzung von Ressourcen des Kooperationspartners und eine Zustimmung des Kooperationspartners.

Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

Däberitz und Boxen (2018) entwickeln deswegen einen Ansatz, der gleichzeitig die strategische Absicht des Eingangs in die Kooperation des ressourcensuchenden Unternehmens und die Zustimmung des Kooperationspartners für unternehmensindividuelle Zwecke berücksichtigt. Der Fokus dieses Ansatzes liegt auf der Unternehmensstrategie.

Dabei wird das Paradigma, das hinter der Theorie des RV steht, als Wettbewerbsvorteile IN Kooperation („competing as an alliance“) kategorisiert. Bei diesem Ansatz sind die kollektive

Strategie und die Unternehmensstrategie aufeinander ausgerichtet bzw. beide sind komplementär. Bei dem Ansatz von Däberitz und Boxen ist die Bedeutung der kollektiven Strategie für die Unternehmensstrategie nachrangig und muss auch nicht komplementär sein. Das Paradigma von Absicht und Zustimmung wird als Wettbewerbsvorteile DURCH Kooperation („competition through alliances“) bezeichnet. Drei Merkmale charakterisieren diesen Ansatz. Erstens, Ressourcen des Bündels stammen aus dem eigenen Unternehmen und vom Kooperationspartner. Zweitens, es ist beabsichtigt, die Ressourcen des Kooperationspartners für unternehmensindividuelle Zwecke zu nutzen. Drittens, die Zustimmung des Kooperationspartners ist notwendig. Diese Merkmale geben der ressourcenorientierten Forschung eine neue Perspektive: Die Kombination („Pooling“) von internen und externen Ressourcen unter Berücksichtigung und Miteinbeziehung („Involvement“) des Kooperationspartners zum Ressourcenzugang.

Abgrenzung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation und systematische Einordnung in die ressourcenorientierte Forschung

Der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation wird systematisch zu den Hauptvertretern der dargestellten Richtungen der ressourcenorientierten Forschung abgegrenzt. Für diese Analyse werden die generischen Kriterien dieser ressourcenorientierten Ansätze genutzt:

- Ressourcenherkunft und Prozess („origin of resource and process“),
- Kombination und Miteinbeziehung („pooling and involvement“) sowie
- Analyseeinheit und Rente („unit of analysis and rent“).

Das Ergebnis dieser Analyse ist, dass kein ressourcenbasierter Ansatz mit den bestehenden Definitionen von Unternehmensressourcen und Netzwerkressourcen den Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation vollständig erklären kann, da die jeweilige Ressourcenart per Definition schon nicht alle Kriterien gleichzeitig erfüllen kann. Folglich bedarf es einer Spezifikation von durch Kooperation erworbener Ressourcen für unternehmensindividuelle Zwecke. Die beabsichtigte Ausnutzung des Potenzials zwischen Netzwerk- und Unternehmensebene wird durch die Entkopplung von Effektivität und Effizienz erklärt. Effektivität stammt aus der Internalisierung von externen Ressourcen, ohne dass diese selbst entwickelt werden müssen. Der Ansatz ist effizient, weil die Renten nicht geteilt werden müssen und komplett selbst vereinnahmt werden können. Das Konzept von Absicht und Zustimmung eröffnet eine zusätzliche Handlungsoption für das Unternehmen, um an externen Ressourcen zu gelangen. Tabelle 6 fasst die Ergebnisse dieser Analyse zusammen.

	Barney (RBV)	Dyer & Singh (RV)	Hamel	Lavie	Däberitz & Boxen
origin of resource & process	focus on firm resources	focus on network resources	does not explicitly speak of resources (but values and skills through learning)	focus on firm and shared resources, non-shared partner resources	focus on relational resources
	firm bound	embedded, alliance bound	alliance bound values	alliance bound shared resources, firm bound firm resources	firm bound use of relational resources
	bundling in firm	combining in alliance	collaborative exchanging and value appropriation	the value of firm resources can be leveraged by interfirm complementarities of shared and non-shared partner resources	combining internal and external resources in a cooperative environment
		network resources owned by each alliance partner		ownership not necessary, direct sharing of resources possible	
	value, rareness, imperfect imitability, non-substitutability	relation-specific assets, knowledge-sharing routines, complementary resources and capabilities, effective governance			effectiveness criteria: - different customers in a market or - different geographical location or - outside a particular sector of industry efficiency criteria: - organizational slack or - economies of scale or - investments in potential future rents/economies of scope
	internal & creation	internal & creation	external & internalization	external & internalization	external & internalization
pooling & involvement	firm required to have all resources in the company	network resources are available to alliance partners	collaborative membrane	spillovers from non-shared resources as unintended side effect	one way flow of aspired resources
		contractual agreement on all common activities	Internalization via collaboration: alternative perspective and (successful) collaborative exchange refers to a flow of skills in both directions	pooling on alliance level, agreement only on common activities based on shared resources	pooling on firm level, sourcing from pool requires an agreement on both sides, Internalization via cooperation
			micro bargains for exchange prerequisites agreement on both sides (after commencing cooperation) macro-bargains of corporate officers at the beginning of an alliance do not intend future aspired resource micro-bargains	original focus on joint activities: value of firm resources cannot be leveraged by shared and non-shared resources without joint activities	original focus on firm level: resource pool considers shared resources, but concept of relational resources does not necessitate joint activities
				alliance as original purpose => competing as an alliance	alliance as means to an end => competing through alliances
	no intent for cooperation for the aspired resource & without agreement	intent for cooperation for the aspired resource & with agreement	no intent for cooperation for the aspired resource & without agreement	no intent for cooperation for the aspired resource & without agreement	intent for cooperation for the aspired resource & with agreement
unit of analysis & rent	internal rent	(appropriated) relational rent	individual outcomes	internal rent appropriated relational rent determinate by: - relative absorptive capacity, - relative scale and scope of resources, - contractual agreements inbound spillover rent determinate by: - opportunistic behavior of focal firm, - bargaining power, - absorptive capacity outbound spillover rent determinate by: - the stronger the isolation mechanism of the focal firm the lesser the loss	internal rent based on firm and relational resources
	firm level & internal	alliance level & relational	firm level & internal	firm level & internal	firm level & internal

Tabelle 6: Abgrenzung und Einordnung der ressourcenorientierten Forschung (Däberitz & Boxen, 2018)

Die Gesamtheit der strategischen Handlungsoptionen eines Unternehmens basiert auf verschiedenen Ressourcenarten. Der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation erweitert dieses Gesamtpotenzial. Abbildung 18 erklärt das ressourcenbasierte Gesamtpotenzial eines Unternehmens für einen Wettbewerbsvorteil. Die Inhalte der Quadranten stellen den Beitrag der verschiedenen ressourcenbasierten Forschungsrichtungen zum Wettbewerbsvorteil dar.

Der Würfel integriert nicht die verschiedenen Autorensichten, sondern kombiniert die verschiedenen Beiträge zum Wettbewerbsvorteil der ressourcenbasierten Forschungsrichtungen. Die Pfeile stellen das Kriterium der jeweiligen Forschungsrichtung dar, um die es erweitert worden ist.

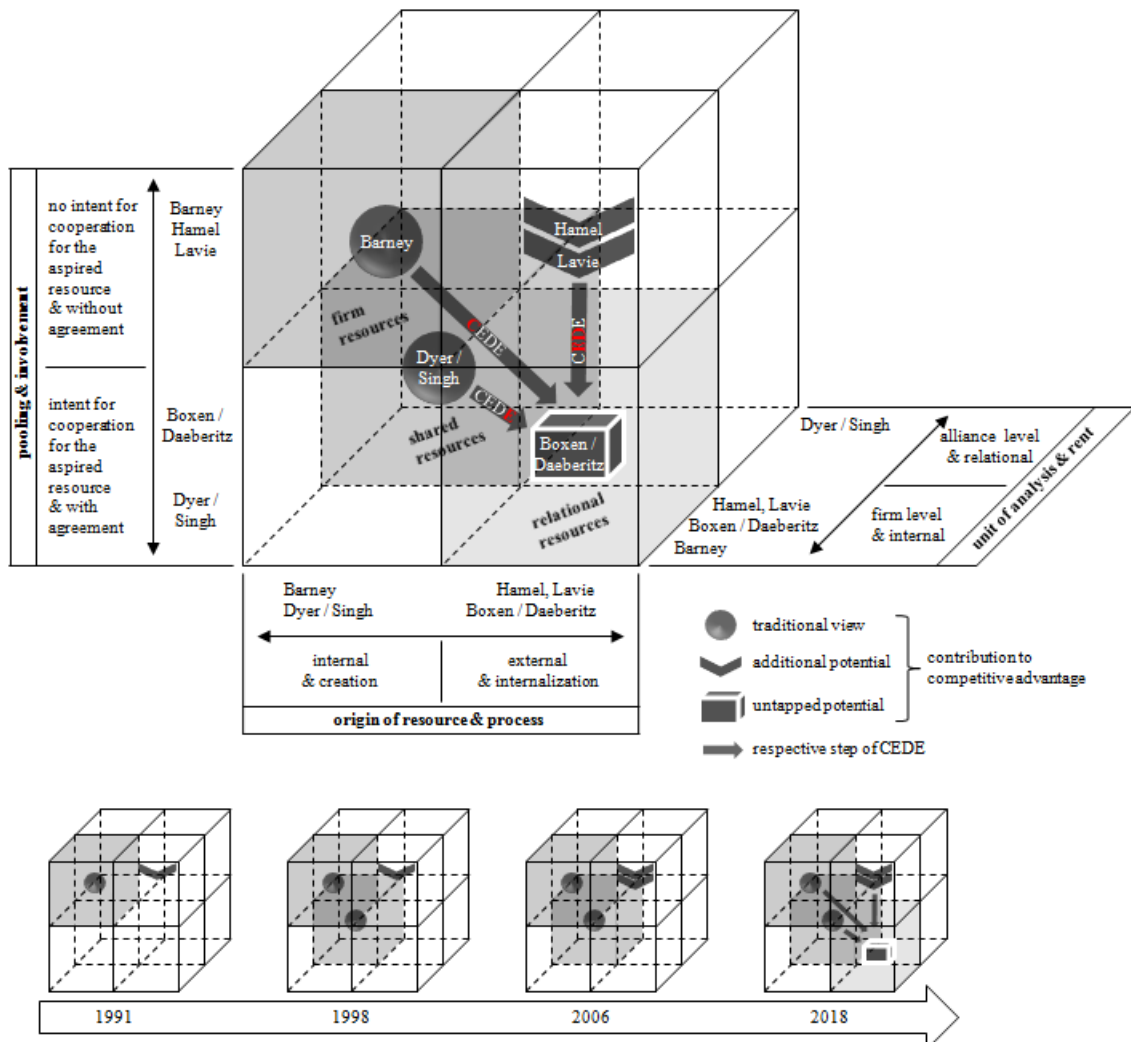
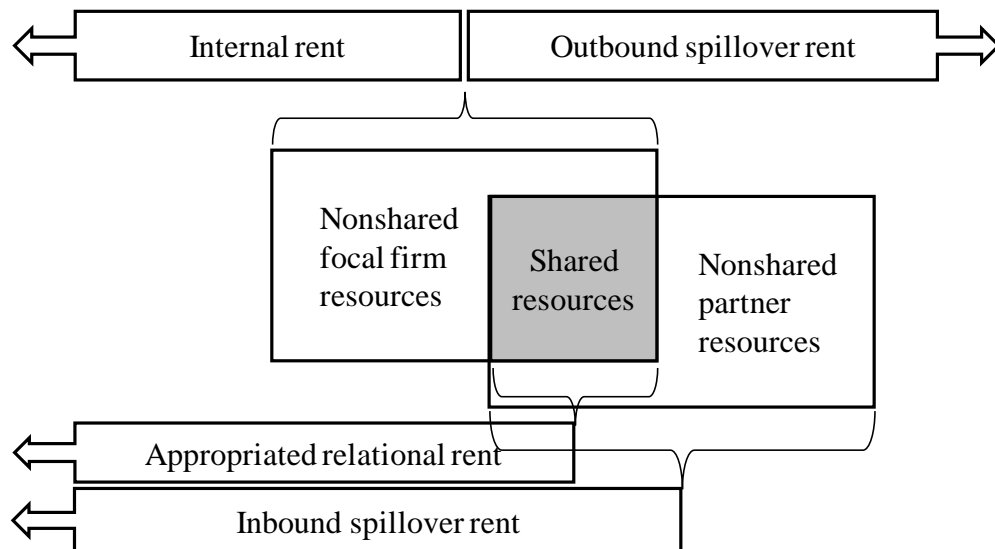


Abbildung 18: Mehrdimensionale Darstellung der ressourcenorientierten Forschung (Däberitz & Boxen, 2018)

Im Folgenden werden die Details des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation erläutert. Die Erklärung erfolgt in der Gliederung in rückwärtsorientierter Richtung im Sinne des Cooperate-Resource-Conduct-Performance-Paradigma analog zu Kapitel 3. Diese gleiche Struktur soll die Verbindung bzw. die Integration dieser beiden Kapitel bzw. der Themen Wachstumsstrategien und Wettbewerbsvorteile durch Kooperation in der Modellentwicklung im nächsten Kapitel ermöglichen.

4.2 Performance: Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile und Renten durch Kooperation

Der in diesem Kapitel beschriebene Ansatz ermöglicht für das einzelne Unternehmen eine unternehmensspezifische Wettbewerbsstrategie und damit die Möglichkeit auf eine unternehmensspezifische Rente. Je nach Ansatz der ressourcenorientierten Forschung werden die Quellen der Wettbewerbsvorteile und die daraus resultierenden Renten erklärt (Dyer & Singh, 1998). Der RBV stellt die interne Ressourcenausstattung in den Mittelpunkt der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Führen diese internen Ressourcen zu einem Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen, lässt sich daraus eine interne Rente im Sinne des RBV erzeugen. Durch den gezielten Einsatz von Netzwerkressourcen lässt sich in der Kooperation eine relationale Rente für die Kooperationspartner begründen, die sie einzeln nicht generieren könnten (Dyer & Singh, 1998). Die Höhe der appropriierten relationalen Rente hängt von der relativen Absorptionsfähigkeit („absorptive capacity“), den relativen Skalen- und Verbundeffekten der Ressourcen, der vertraglichen Gestaltung, dem relativen opportunistischen Verhalten und der relativen Verhandlungsmacht ab (Lavie, 2006). Lavie (2006) erweitert die Betrachtung des RBV, indem er für ein Unternehmen die Einbeziehung von Ressourcen von Kooperationspartnern zulässt. Die Kombination in einem kooperativen Umfeld von internen Ressourcen und externen Ressourcen eines Kooperationspartners („shared resources“) ermöglicht neben der relationalen Rente aus kollektiven Aktivitäten eine interne Rente sowie „inbound spillovers“. Inbound Spillover beschreibt eine individuelle Rente, die aus einem nicht beabsichtigten Nebeneffekt der Shared Resources herrührt. Die Höhe der Spillovers determiniert sich durch die Vertragsgestaltung, das opportunistische Verhalten und die Absorptionsfähigkeit (Lavie, 2006). Abbildung 19 veranschaulicht die unterschiedlichen Renten vor dem Hintergrund einer Kooperation.



**Abbildung 19: Zusammenstellung der Renten nach Lavie
(Lavie, 2006, S. 644)**

Im Fall von Wettbewerbsvorteilen durch Kooperation wird ebenfalls die Kombination von internen und externen Ressourcen betrachtet, wobei die externen Ressourcen sich allerdings nicht aus den Shared Resources zusammensetzen, die intern und für eine Kooperation genutzt werden, sondern aus externen Ressourcen, die Teil der „nonshared partner resources“ sind. Führt die unternehmensspezifische Nutzung dieser Ressourcen zu einem Wettbewerbsvorteil, resultiert eine ausschließlich interne Rente. Der Hauptunterschied zum Ansatz von Lavie besteht darin, dass für den unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil keine kollektiven Aktivitäten im Fokus stehen. Für das einzelne Unternehmen besteht durch die Möglichkeit der Kombination von internen und externen Ressourcen für eine unternehmensspezifische Strategie ohne kollektive Aktivitäten ein zusätzliches Potenzial für einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil und damit für eine unternehmensspezifische Rente.

4.3 Resource: Netzwerkressourcen für ausschließlich unternehmensspezifische Aktivitäten

Aufhebung der Immobilität von Ressourcen

Der Ressourcendependenzansatz geht grundsätzlich davon aus, dass Unternehmen zusätzlich zu ihren eigenen Ressourcen Bedarf an unternehmensfremden, externen Ressourcen haben, um so im Wettbewerb bestehen zu können (Pfeffer & Salancik, 1978). Flexiblen, mobilen Ressourcen wird eine größere Bedeutung zugerechnet (Brumagim, 1994). Die perfekte Immobilität als eine Grundannahme des RBV wird mit den auf dem Markt akquirierten Ressourcen bzw. den gemeinsam genutzten Ressourcen durch den RV gechallenged. In diesem Zu-

sammenhang schließt Lavie (2006) den Besitz und die Kontrolle über die Ressource als notwendige Bedingung aus. Das Recht die Ressource verwenden zu dürfen reicht aus.

Schlussfolgerung

Externe Ressourcen sind transferierbar durch Marktmechanismen oder durch Kooperation. Letzteres ist durch die Generierung von Netzwerkressourcen/Shared Resources möglich. Lavie (2006) geht darüber hinaus. Die Integration von Netzwerkressourcen in den RBV bedeutet, dass nicht nur innerbetriebliche Komplementaritäten betrachtet werden, sondern auch dass Unternehmen den Wert ihrer Ressourcen durch Komplementaritäten von zwischenbetrieblichen Ressourcen steigern können (Lavie, 2006). Lavie klassifiziert dazu Ressourcen in eigene Ressourcen, Shared Resources (Ressourcen, die nur kollektiv genutzt werden) und Non-shared Resources des Kooperationspartners.

Zusätzlich zu den Effekten zwischen internen Ressourcen und Shared Resources (Lavie, 2006) werden interne und externe Ressourcen mit in die Planung eines Unternehmens einbezogen (Penrose, 1960). In einem ähnlichem Zusammenhang wird die Notwendigkeit der Einbeziehung netzwerktheoretischer Ansätze in den ressourcenorientierten Ansatz gefordert (Foss & Ishikawa, 2007; Freiling, Gersch, & Goeke 2008).

Ressourcenart: Relationale Ressource

Khanna, Gulati & Nohria (1998) beschreiben Learning Alliances und stellen fest, dass Ressourcen („skills“) in diesen Learning Alliances dem Kooperationspartner („alliance partner“) zur Verfügung gestellt werden. Hierbei besteht neben der Zweckbindung/Kooperationsgebundenheit der zur Verfügung gestellten Ressourcen für die Allianz ebenfalls die Möglichkeit, dass keine Zweckbindung vorliegen muss. Daher kann es neben den kollektiven Nutzen („common benefits“) aus der Kooperation weiterhin unternehmensindividuelle Vorteile („private benefits“) für das einzelne Unternehmen geben. Zur Generierung von individuellen Vorteilen nutzt das Unternehmen die vom Kooperationspartner erhaltenen Ressourcen für den unternehmensspezifischen Einsatz außerhalb der Kooperation. Auch Das und Teng (2000) beschreiben am Beispiel der Learning Alliances das Akquirieren externer Ressourcen, um den unternehmensspezifischen Vorteil durch die akquirierten Ressourcen zu erhöhen. Diese externen Ressourcen sind, wenn sie nicht zweckgebunden sind, weder Bestandteil der Shared Resources noch der Non-shared Resources, die von Lavie (2006) beschrieben werden. Hennart, Roehl & Zietlow (1999) stellen im Zusammenhang von Allianzen zwischen japanischen und U.S. amerikanischen Unternehmen ebenfalls fest, dass die Koope-

rationspartner sich gegenseitig in einem gemeinsamen Pool komplementäre und schwer zu transferierende Ressourcen zur Verfügung stellen (engl.: **ceding**), so dass diese je nach Bedarf von den Unternehmen für eine Allianz oder aber auch unternehmensspezifisch eingesetzt werden können. In diesem Zusammenhang bedeutet diese Überlassung eine Erweiterung der freiwilligen Vereinbarung des Tauschs, Teilens und kollektiven Entwickelns von Ressourcen (Gulati, 1998).

Diese beim Kooperationspartner vorliegenden, für das fokale Unternehmen externen Ressourcen für unternehmenseigene Zwecke, die nicht zu den Shared Resources gehören, und die der Kooperationspartner bereit ist zur Verfügung zu stellen, werden als relationale Ressourcen definiert. Allgemeine Merkmale von relationalen Ressourcen sind:

- extern / fremd / vom Kooperationspartner,
- überlassen vom Kooperationspartner in einem kooperativen Umfeld und
- nicht für die Kooperation zweckgebunden / für unternehmensindividuelle Zwecke.

Effektivitäts- und Effizienzbetrachtung des Ressourcenpools

Mit der Überlassung von relationalen Ressourcen kommt im Unterschied zum RBV eine neue Perspektive hinzu. Bei der Überlassung von relationalen Ressourcen wird zwischen der Perspektive des nehmenden Unternehmens und der des gebenden Unternehmens unterschieden. Das nehmende Unternehmen akquiriert durch Kooperation die relationale Ressource, um damit eine unternehmensspezifische Strategie zu verfolgen. Aus der Perspektive des nehmenden Unternehmens müssen nach außen zum Wettbewerb auch die VRIN-Kriterien für die relationalen Ressourcen gelten.

Barney (1991) definiert: „*Firm resources [...]enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*” (Barney, 1991, S. 101). Wenn das gebende Unternehmen eine relationale Ressource freiwillig überlässt, ohne an einer Strategie basierend auf dieser Ressource teilzunehmen, liegt der Schluss nahe, dass für relationale Ressourcen andere Kriterien im Vergleich zum RBV gelten müssen. Um relationale Ressourcen auf Effektivität und Effizienz zu analysieren, werden die VRIN-Kriterien in Bezug zur Perspektive des nehmenden und gebenden Unternehmens gesetzt.

Effektivitätsbetrachtung durch VRIN

Valuable resources: Eine gesteigerte Performance resultiert aus Strategien, die Möglichkeiten ausnutzen und Bedrohungen neutralisieren (Barney, 1991). Stellt das gebende Unternehmen eine Ressource zur Verfügung, bedeutet dies, dass die Überlassung keinen negativen Einfluss („threat“) auf das gebende Unternehmen hat. Wert entsteht für das nehmende Unternehmen durch die Komplementarität (C) zwischen den relationalen Ressourcen des gebenden Unternehmens und den eigenen Unternehmensressourcen.

Rare resources: Ressourcen sind selten, wenn kein Wettbewerber diese besitzt, sodass dieser die gleiche Strategie umsetzen kann (Barney, 1991). Bezogen auf das nehmende Unternehmen als möglicher Wettbewerber gilt die gleiche Aussage. Barney betrachtet aber nur Wettbewerber im direkten Marktumfeld. Eine Überlassung ist aber durchaus möglich, wenn sich das nehmende Unternehmen in einer anderen Branche, Kundensegment oder geografischen Region befindet. Wichtig für das gebende Unternehmen ist lediglich, dass es keinen Know-how Verlust und keinen Aufbau eines Konkurrenten befürchten muss (Chi, 1994; Hamel, 1991; Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Mitchell, Dussauge & Garrette, 2002). Dies kann aber das Desire (D) des gebenden Unternehmens nicht vollständig erklären. Dafür bedarf es noch einer Effizienzanalyse.

Imperfect imitability: Bezogen auf die Überlassung bedeutet das, innerhalb der Überlassung die Nichtimitierbarkeit überwunden werden muss. Gleichzeitig muss das nehmende Unternehmen die Fähigkeit besitzen, die Ressource im Rahmen seiner unternehmensspezifischen Strategie einbinden und nutzen (Employ (E)) zu können, und das gebende Unternehmen muss die Fähigkeit (Expertise (E)) besitzen, die relationalen Ressourcen überlassen zu können. Hierzu ist notwendig, dass ein Austausch zwischen den Partnern über die Anforderungen der Überlassung stattfindet.

Non substitutability Betrachtet man das nehmende Unternehmen als den Wettbewerber, ist die Nichtsubstituierbarkeit nicht relevant, da die Überlassung eine Alternative zur Substituierbarkeit darstellt.

Die Zusammenfassung der Effektivitätsbetrachtung lautet also, dass, wenn man die VRIN-Kriterien auf die wechselseitige Perspektive von nehmendes und gebendes Unternehmen anwendet, dass eine Überlassung von relationalen Ressourcen stattfindet, wenn das gebende Unternehmen nicht die Gefahr des Aufbaus eines Wettbewerbers fürchtet und sich selbst nicht in der Umsetzung der eigenen Strategie eingeschränkt sieht. Für das nehmende Unternehmen bleibt somit VRI bestehen. Aufbauend auf der Effektivitätsbetrachtung müssen für

die Überlassung zwischen den Kooperationspartnern die Kriterien Complementarity, Expertise, Desire und Employ gelten (**CEDE**).

Abbildung 20 veranschaulicht das Konzept der Überlassung und die CEDE-Kriterien.

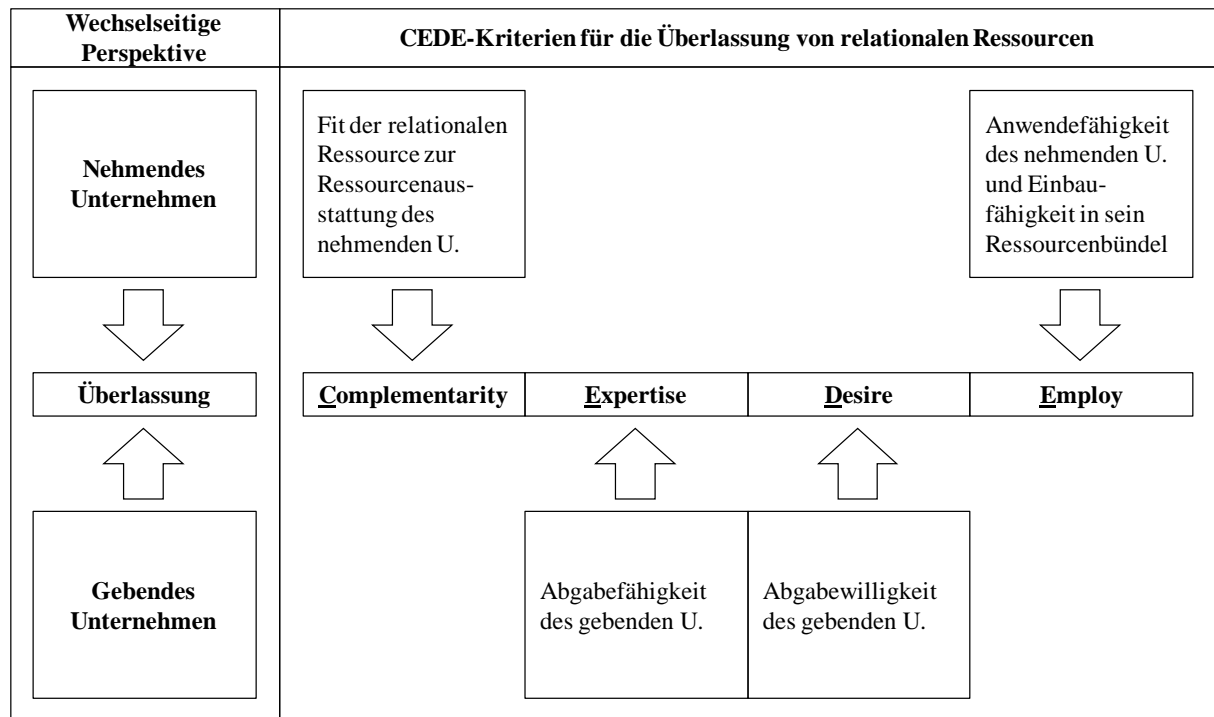


Abbildung 20: Konzept der Überlassung und CEDE-Kriterien

Um die Motivation (Desire) des gebenden Unternehmens zu begründen, bedarf die Untersuchung neben der notwendigen Effektivitätsbetrachtung eine hinreichende Effizienzanalyse.

Effizienzanalyse

Das gebende Unternehmen wird motiviert sein, eine Ressource zu überlassen, wenn es entweder dadurch seine Kosten reduzieren kann oder einen Nutzen erzielt (Chi, 1994). Ein Nutzen kann direkt realisiert werden oder in Zukunft erwartet werden. Kosten können zum Beispiel durch Abbau von Organizational Slack Resources reduziert werden. Ein Nutzen kann kurzfristig durch Skaleneffekte und langfristig durch Investitionen in eine zukünftige mögliche Rente („investment in future potential rent“) erreicht werden.

Slack bedeutet Ineffizienz und ist grundsätzlich zu vermeiden (Sharfman et al., 1988). Organizational Slack stellt einen unternehmensinternen Überschuss an Ressourcen dar und kann beispielsweise Überkapazitäten an Personal oder nicht ausgelastete Maschinen sein (Nohria & Gulati, 1996; Sharfman et al., 1988). Die Überlassung von Slack kann gegenüber dem Verkauf von Slack auf dem Markt den Vorteil haben, dass man die Ressource zu einem späteren Zeitpunkt für eine eigene Strategie einsetzen kann. Zusätzlich gewährleistet Slack

auch Flexibilität (Adkins, 2010; Sharfman et al., 1988) und steigert die Performance meist gemäß einer invertierten U-förmigen Beziehung (Daniel et al., 2004; Mizutani & Nakamura, 2014; Sharfman et al., 1988; Tan & Peng, 2003; Zhong, 2011). Dieser Zielkonflikt in der Literatur ist bezogen auf das einzelne Unternehmen. Durch Kooperation könnte dieser Zielkonflikt aufgelöst werden, indem Slack temporär überlassen wird und somit die Ineffizienz bei Wahrung der Flexibilität des gebenden Unternehmens reduziert wird.

Aus Sicht des nehmenden Unternehmens kann Organizational Slack eine Ressource für die unternehmensspezifische Kombination mit eigenen Ressourcen darstellen (Gregori, 1987). Notwendig ist, dass die aus Perspektive des nehmenden Unternehmens als External Organizational Slack bezeichneten Ressourcen dem nehmenden Unternehmen direkt zur Verfügung stehen (Herold, Jayaraman & Narayanaswamy, 2006; Sanchez, 2004; Wright, Westhead & Ucbasaram, 2007). Slack kann somit auch für die Effektivität notwendig sein (Bourgeois, 1981).

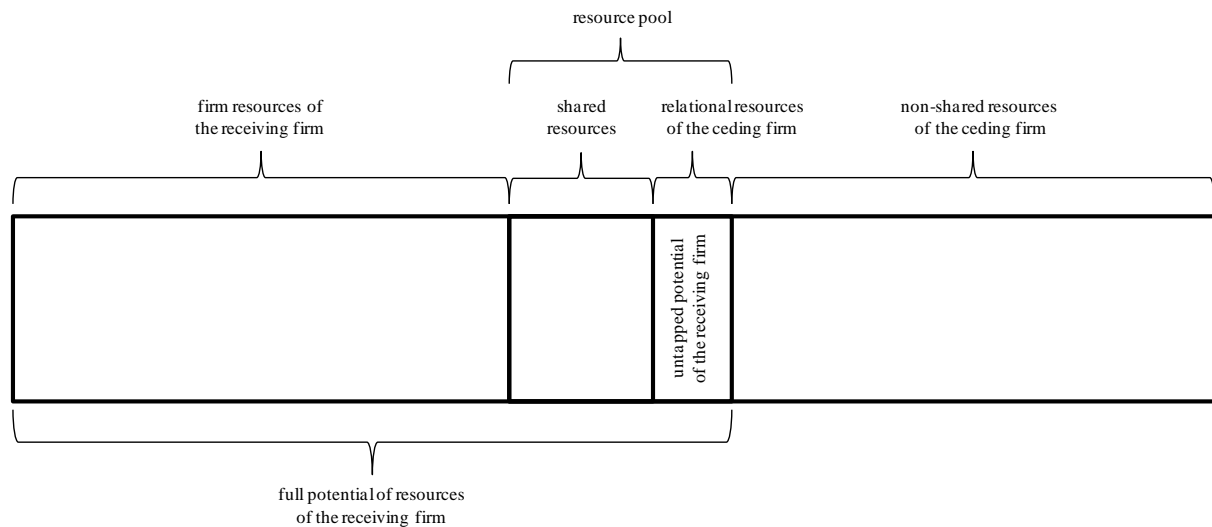
Ein Nutzen kann generiert werden durch Skaleneffekte oder Verbundeffekte. Durch Skaleneffekte können Unternehmen einen direkten Nutzen erzielen. Das nehmende Unternehmen ist zur Überlassung aufgrund der Steigerung seiner Effizienz durch Skaleneffekten motiviert.

Bei Verbundeffekten werden Synergieeffekte generiert. Für ein gebendes Unternehmen bedeutet eine Ressourcenüberlassung eine Investition in eine mögliche zukünftige Rente, zum Beispiel den Aufbau eines Lieferanten.

Aufbauend auf der Betrachtung von Effektivität und Effizienz unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Perspektiven von nehmenden und gebenden Unternehmen ergibt sich die Notwendigkeit der Differenzierung von externen Ressourcen. Diese Betrachtung eröffnet für das strategische Unternehmensmanagement ein unerschlossenes Potenzial, um durch relationale Ressourcen unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile zu generieren.

In Summe ergeben die Shared Resources und die relationalen Ressourcen einen Ressourcenpool.

Abbildung 21 zeigt diese Abgrenzung und Einordnung der verschiedenen Ressourcenbegriffe.



**Abbildung 21: Relationale Ressourcen im kooperativen Umfeld
(Däberitz & Boxen, 2018)**

Ressourcenpool

Im Ressourcenpool werden die relationalen Ressourcen und die Shared Resources der Kooperationspartner zur Verfügung gestellt, nicht aber die Non-shared Resources. Ein Unternehmen kann sich direkt aus dem Ressourcenpool mit den von ihm benötigten Ressourcen versorgen, um eine unternehmensspezifische Kombination von internen und externen Ressourcen zu ermöglichen (Bourgeois, 1981; Cyert & March, 1963; Pfeffer & Salancik, 1978; Zajac, Kraatz & Bresser, 2000). Damit kann ein Unternehmen zu seinen eigenen Ressourcen komplementäre Ressourcen eines Kooperationspartners erlangen und so die Bedeutung der eigenen Ressourcen steigern (Foss, 1997). Je mehr Ressourcen ein Pool umfasst, desto größer sind die strategischen Handlungsoptionen eines Unternehmens (Ruiz-Moreno, Garcia-Morales & Llorens-Montes, 2008). Da man durch ein kooperatives Umfeld schneller an Ressourcen als auf dem Beschaffungsweg Make or Buy kommen kann, kann der Ressourcenpool zusätzlich für das Unternehmen einen erheblichen Zeitvorteil bedeuten, um eine strategische Handlungsoption umzusetzen (Takeuchi & Nonaka, 1986).

Die Grenzen des Ressourcenpools eines Unternehmens in einem egozentrischen Netzwerk sind definiert durch die Beziehungen („ties“) zu seinen Kooperationspartnern. Ein egozentrisches Netzwerk beinhaltet das fokale Unternehmen, seine Partner und die Ties dazu. Ties sind Kanäle („pipelines“) zum Transfer von Ressourcen (Gulati, 1999; Wassermann & Faust, 1994). Netzwerkressourcen können auch durch die Ties der Partner zu ihren Partnern zugänglich gemacht werden (Ahuja, 2000; Gulati, Lavie & Madhavi, 2011; Lorenzoni &

Lipparini, 1999). Das Potenzial des Ressourcenpools lässt sich somit erhöhen und die Grenzen des Pools verschieben (Lavie & Rosenkopf, 2006). Um das Potenzial zu maximieren, muss sich das fokale Unternehmen möglichst viele Partner Ties beschaffen. Am effizientesten ist es dabei, wenn es Partner mit möglichst vielen Ties hat und Tie-arme Partner vermeidet (Burt, 1992).

Erforderliche Kompetenzen bei der Überlassung von relationalen Ressourcen

Während im RBV tendenziell die vorhandenen Unternehmensressourcen die Strategie determinieren (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), determiniert bei Wettbewerbsvorteile durch Kooperation die beabsichtigte Strategie tendenziell eher die erforderliche Ressourcenausstattung. Fehlende Ressourcen werden durch den Abgleich mit der Strategie identifiziert. CEDE stellt hier eine Möglichkeit dar, um die Lücke der Ressourcenausstattung zu schließen. Wettbewerbsvorteile durch Kooperation ist ein strategieinduziertes Paradigma, bei dem nicht wie im RV zwischenbetriebliche Komplementaritäten im Vordergrund stehen (Dyer & Singh, 1998), sondern durch Kooperation innerbetriebliche Komplementaritäten zwischen den Unternehmensressourcen und den relationalen Ressourcen beabsichtigt werden. Die Komplementarität ist vor allem Resultat eines effektiven Bündelbaus („Bundling“) aus internen und externen Ressourcen. Die Fähigkeit des Bündelbaus auf Unternehmensebene entspricht dem „Orchestrating“ nach Gulati, Lavie und Madhavan (2011) auf Netzwerkebene. Dem effektiven Bündelbau kommt eine besondere Bedeutung zu (Barney, 1986a, 1986b, 1991; Newbert, 2008; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Sirmon & Hitt, 2003; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007), um bei Wettbewerbsvorteile durch Kooperation das Potenzial der relationalen Ressourcen ausnutzen zu können.

Um das Bündel auch einsetzen zu können, benötigt ein Unternehmen die dafür erforderlichen Kompetenzen (Hoopes, Madsen & Walker, 2003; Makadok, 2001). Gemäß Amit and Shoemaker (1993) sind Kompetenzen die Fähigkeiten einer Firma ihre Ressourcen einzusetzen und den Wert der Ressourcen zu steigern (Teece, 1986). Demzufolge ermöglicht nur die Anwendung von Ressourcen mit den passenden Kompetenzen eine erfolgsversprechende Strategie (Ray, Barney & Muhanna, 2004). Kompetenzen sind im Gegensatz zu Ressourcen firmenspezifisch und nicht transferierbar (Amit & Shoemaker, 1993; Makadok, 2001). Dyer & Singh (1998) führen aus, dass komplementäre Ressourcen und Kompetenzen Quelle eines Wettbewerbsvorteils sind und dass es nur notwendig ist, dass die Kooperation als Ganzes beides besitzen muss. Bei Wettbewerbsvorteile durch Kooperation kann nur die Kombination des Ressourcenbündels mit unternehmensspezifischen Kompetenzen Quelle eines Wettbewerbsvor-

teils sein. Demzufolge kommt der Existenz der unternehmensspezifischen Kompetenzen genauso wie der Fähigkeit des Bündelbaus von Ressourcen eine besondere Bedeutung zu, um das Potenzial von relationalen Ressourcen effizient nutzen zu können.

4.4 Cooperate: Kriterien für die Überlassung von relationalen Ressourcen

Bevor die Kriterien im Detail beschrieben werden, wird das Konzept von Absicht und Zustimmung mit den verschiedenen ressourcenorientierten Ansätzen der verschiedenen Forschungsrichtungen abgeglichen und noch einmal hergeleitet, warum ein neuer Ansatz spezifiziert werden muss.

Dyer und Singh (1998) beschreiben, wie Unternehmen in Kooperation kollektive Strategien verfolgen und gemeinschaftlich Werte schaffen („value creation“). Der Wettbewerbsvorteil liegt in der Einbettung in der Allianz begründet und die Netzwerkressourcen stehen den Kooperationspartnern zur Verfügung. Die gemeinsamen Aktivitäten sind vertraglich vereinbart.

Lernen in Allianzen bekommt durch Hamel (1991) eine neue Perspektive. Zusammenarbeit („collaboration“) stellt eine Möglichkeit dar, um Ressourcen vom Kooperationspartner zu internalisieren („internalization via collaboration“). Er erklärt Lernen als kollektiven Austausch („collaborative exchange“). Die „collaborative membrane“, durch welche Ressourcen in bestimmten Maßen zwischen den Partnern fließen, determiniert das relative Lernen. Eine Erfolgsdeterminante für erfolgreiches Lernen ist, dass die Membrane einen wechselseitigen Fluss erlaubt. Die Unternehmensleitung („corporate officers“) legen beim Eingang in die Allianz in den „macro-bargains“ die wesentlichen Inhalte der Kooperation fest. In diesen Verhandlungen können vorab die Details der operativen Prozesse und des Lernens nicht vorhersehen werden. Im täglichen Geschäft wird Lernen durch „micro-bargains“ bestimmt. „*Outlearning a partner means winning a series of micro-bargains*“ (Hamel, 1991, S. 101). Khanna, Gulati & Nohria (1998) beschreiben das Verhalten innerhalb einer Kooperation, um das „learning race“ zu gewinnen. Micro-bargains ergeben sich erst im Laufe der Allianz und sind daher auch nicht strategisch beabsichtigt. Unternehmen kooperieren mit der Absicht eines kollektiven Nutzens („common benefit“), den sie abgestimmt aufteilen können. Darüber hinaus sind individuelle Nutzen („private benefits“), die sich anschließend aus dem Learning Race ergeben können, auch nicht abgestimmt (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Lavie (2006) beschreibt das Zusammenspiel von Unternehmensressourcen und Shared Resources und leitet darauf aufbauend verschiedenen Rentenarten ab. Im Kern der Erweiterung des RBVs von Lavie steht eine Kooperation, über deren gemeinsame Aktivitäten und Shared

Resources es ein Agreement gibt. Die Hebelwirkung („leveraging“) zwischen Shared Resources and Non-shared Resources und den Unternehmensressourcen ist nicht originär Ziel der Kooperation, sondern entsteht vielmehr als zusätzlicher Effekt.

Im Kontext von Pooling und Involvement kann keine der ressourcenorientierten Forschungsrichtungen Wettbewerbsvorteile durch Kooperation erklären, da diese nicht alle Kriterien einer Überlassung berücksichtigen. Im Falle der Überlassung von relationalen Ressourcen aus einem Ressourcenpool findet ein Ressourcenfluss nur in eine Richtung statt und eine Zustimmung des Partners wird benötigt. Der notwendige Prozess kann bezeichnet werden als Internalisierung durch Kooperation („internalization via cooperation“). Es besteht keine versteckte Handlung und baut nicht auf Opportunismus auf. Hamel's (1991) wechselseitige Perspektive („alternative perspective“) mit kollektivem Austausch beschreibt nicht, wie vom Partner Ressourcen exklusiv und unterstützend überlassen werden können und Lavie (2006) berücksichtigt nicht die Möglichkeit der strategischen Absicht von Synergien von den Partnerressourcen auf die Unternehmensressourcen. Die Überlassung durch CEDE beschreibt Kooperation ohne die Notwendigkeit der Durchführung kollektiver Aktivitäten.

Im Folgenden wird eine Ressourcenüberlassung definiert, die bei Eintritt in die Kooperation strategisch beabsichtigt ist und auch die Perspektive des gebenden Unternehmens beinhaltet. Für das nehmende Unternehmen müssen die Ressourcen komplementär (Complementarity) sein und zusätzlich muss es die Ressourcen internalisieren können (Employ). Das gebende Unternehmen muss die Ressource abgeben können (Expertise) und dies auch wollen (Desire). Diese vier Bedingungen, Complementarity, Expertise, Desire, Employ bilden das Akronym CEDE und stehen somit auch sinnhaft für die nicht notwendigerweise sequenzielle Überlassung von relationalen Ressourcen.

Complementarity

Unternehmen suchen oft nach Partnern mit Ressourcen, die sie selbst nicht haben (Gulati, Nohira & Zaheer, 2000). Dabei strebt ein Unternehmen neben innerbetrieblichen Komplementaritäten auch nach zwischenbetrieblichen Komplementaritäten (Lavie, 2006). Ressourcen sind komplementär, wenn der kollektive Einsatz eine höhere Rendite als die Summe der Einzelrenditen ergibt (Chi, 1994). Werden unterschiedliche, komplementäre Ressourcen integriert, so bestehen Synergiepotenziale durch Verbundeffekte. Firmen mit ähnlichen Ressourcen können zusammen Skaleneffekte und eine größere Marktmacht erreichen (Harrison, Hitt, Hoskinsson & Ireland, 2001).

Bei der Akquise externer Ressourcen in Kooperationen spielt vor allem die Komplementarität mit internen Ressourcen eine wichtige Rolle, ist aber in Kooperationen nicht immer offensichtlich zu erkennen (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011). Daher sind die Fähigkeiten wichtig, Komplementaritäten zwischen internen Ressourcen und denen des Partners zu identifizieren.

Expertise

Expertise beschreibt die Fähigkeit des gebenden Unternehmens, die Ressource überlassen zu können. Arrow (1962) erwähnt in diesem Zusammenhang die Eigenschaft des Nichtausschlusses in der Nutzung („non-exclusion in use“). Eine solche Ressource kann von mehreren Kooperationspartnern gleichzeitig genutzt werden. Diese Überlegung veranlasst im Folgenden die Unterscheidung verschiedener Ressourcentypen für die Überlassung. Eine tangible Ressource kann überlassen werden, wenn das Unternehmen die Ressource nicht gerade selbst nutzt und wenn diese mobil ist. Fernandez, Montes & Vázquez (2000) zeigen eine Typologie mit vier Kategorien von intangiblen Ressourcen auf: Humankapital, Organisationales Kapital, Technologisches Kapital und relationales Kapital. Dabei gibt es beim gebenden Unternehmen selbst Appropriationsmechanismen, die die Fähigkeit des Unternehmens beeinflussen, Profit aus seinen intangiblen Ressourcen zu schlagen. Diese Mechanismen sind: Verträge, kausale Ambiguität, Vereinbarungsstabilität, imperfekte Mobilität, Pioniervorteil (Fernandez, Montes & Vázquez, 2000). Damit das Unternehmen eine Ressource geben kann, müsste es also diese Mechanismen überwinden oder für das nehmende Unternehmen zugänglich machen. Für personengebundene intangible Ressourcen wie Wissen könnte vereinbart sein, dass ein kompletter Mitarbeiter abgestellt wird, anstatt zu versuchen nur das Wissen zu transferieren. Für personenungebundene intangible Ressourcen stellt vielmehr Barney's (1991) Kriterium der imperfekten Imitierbarkeit eine hohe Hürde. Es stellt sich die Frage, wie eine intangible Ressource gegeben werden kann, wenn sie an der Unternehmensgeschichte des gebenden Unternehmens haftet, kausal mehrdeutig und sozial komplex ist. Arrow (1974) argumentiert, dass intangible Ressourcen nur im Unternehmen geschaffen werden können und viele davon können auch nur aus ihren Aktivitäten abgeleitet werden. Dierickx and Cool (1989) beschreiben nicht transferierbare Assets, die in der Firma entwickelt und angehäuft wurden. Imitation ist aufgrund der stillschweigenden Dimension und sozialen Komplexität besonders schwierig. Die Historie spielt hier eine besondere Rolle. Reed and DeFillippi (1990) nennen drei Hindernisse für Imitation: „Tacitness“, Komplexität and Spezifität. Diese Eigenschaften tragen zur kausalen Ambiguität bei (Lippman & Rumelt, 1982). Kausale Ambiguität, das Nichtwissen, wie sie imitieren sollen und die damit verbundenen Unsicherheitskosten, kann potenzielle

Imitatoren abschrecken (Peteraf, 1993). Bei Expertise in CEDE geht es nicht darum, dass ein imitierendes Unternehmen kausale Ambiguität überwindet, sondern dass das gebende Unternehmen einen effizienten Weg findet, kausale Ambiguität beim nehmenden Unternehmen zu beseitigen oder implizites Wissen in explizites Wissen zu überführen. Ein gebendes Unternehmen könnte zum Beispiel einen Mitarbeiter abstellen, um die Ressourcen effektiv und effizient zu transferieren. Das Bereitstellen einer Ressource ist mit Kosten beim transferierenden Unternehmen verbunden, vergleichbar mit denen beim nehmenden Unternehmen (Dyer & Singh, 1998). Wie soziale Komplexität und Unternehmensgeschichte vom gebenden Unternehmen überwunden werden können sei am Beispiel von Reputation erläutert. Reputation ist eine intangible Ressource, die zunächst einmal eng an die Performance gekoppelt ist (Ang & Wight, 2009) und nur durch sozial komplexe Interaktionen erlangt werden kann (Rao, 1994). Die Reputation eines Individuums hängt aber auch von der Gruppe ab, sowohl positiv als auch negativ (Tirole, 1996). Reputation ist auch zwischen den Individuen und Gruppen in einer Organisation transferierbar, ohne dass dabei der historische Kontext ersichtlich werden muss (Fiol, O'Conner & Aguinis, 2001). Reputation kann für das gebende Unternehmen aufgebaut werden, indem es mit dem nehmenden Unternehmen assoziiert wird (Ang & Wight, 2009). Für den Transfer von Reputation lassen sich in der Literatur viele Beispiele finden (Beatty & Ritter, 1986; Chu & Chu, 1994; Kotha, Rajgopal & Rindova, 2001; Stuart, Hoang & Hybels, 1999). Das gebende Unternehmen kann zum Beispiel durch „Endorsement“ für das nehmende Unternehmen den gewünschten Effekt bewirken (Ang & Wight, 2009, Stuart, Hoang & Hybels, 1999).

Zusammenfassend können für tangible und intangible Ressourcen unterschiedliche Hindernisse bestehen, die überwunden werden müssen. Diese Hindernisse erfordern für das gebende Unternehmen eine detaillierte Betrachtung, ob das Unternehmen die angeforderte Ressource auch überlassen will.

Desire

Desire beschreibt den Anreiz des gebenden Unternehmens, eine Ressource für das nehmende Unternehmen sichtbar zu machen und bereitzustellen. Ein nehmendes Unternehmen kann überhaupt nur ein Potenzial erkennen, wenn das gebende Unternehmen entscheidet, die relevante Ressource sichtbar zu machen (Dyer & Singh, 1998; Hamel, 1991; Gulati, Khanna & Nohria, 1994). Aber selbst wenn das gebende Unternehmen dem nehmenden Unternehmen Einblick in seine Ressourcenausstattung gewährt, bedeutet es nicht, dass es bereit ist, diese auch zu überlassen. Effektiver Wissensaustausch in Kooperationen kann entweder durch fi-

nanzielle Anreize (z.B. „equity arrangements“) (Dyer & Singh, 1998) oder durch Gegenseitigkeit erreicht werden (Hamel, 1991). Gulati, Khanna, & Nohria (1994) bezeichnen kooperieren oder nicht kooperieren als nichts anderes als die Frage, ob man richtig in die Kooperation investiert oder relevante Ressourcen der Allianz nicht teilt. Dies gilt gleichzeitig für alle Beteiligten der Kooperation. Der wechselseitige Fluss des Lernens durch die „collaborative membrane“ ist eine Determinante des Erfolges in der kompetitiven Zusammenarbeit („competitive collaboration“) (Hamel, 1991). Da es sich der Überlassung von relationalen Ressourcen um eine Art Zusatz des gebenden Unternehmens zu einer möglichen gemeinsam Aktivität handelt, kann ein Unternehmen nur einen Anreiz haben eine Ressource zu überlassen, wenn durch das Desire keine erheblichen Kosten entstehen, keine Opportunitätskosten entstehen, kein Wettbewerber aufgebaut wird und/oder an anderer Stelle Kosten erheblich eingespart werden können oder zukünftige Nutzen/Renten erwartet werden. Diese Eigenschaften treffen auf die relationalen Ressourcen im Ressourcenpool zu. Das nehmende Unternehmen, das nach einem Partner mit Ressourcen sucht, die es selbst nicht hat (Hamel & Prahalad, 1994; Gulati, Nohira & Zaheer, 2000), könnte diese Ressource zusätzlich beim Kooperationspartner finden. Der Kooperationspartner würde die Ressource überlassen, wenn es für ihn Slack darstellt oder sich Skalen- oder Verbundeffekte erhofft. Generell hat Vertrauen Einfluss auf die Performance einer Kooperation (Kaiser & Shaw, 2004; Parkhe, 1998). Eine positive Erfahrung hieraus verstärkt wiederum das Vertrauen (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998), was letztlich eine Überlassung wahrscheinlicher macht.

Employ

Sind Synergiepotenziale zwischen externen und internen Ressourcen erkennbar und wird die externe Ressource auch durch den Kooperationspartner überlassen, so muss diese effektiv internalisiert werden können. So betonen Das und Teng (2000), zwar bezogen auf die Kooperation als Ganzes, dass für den Wettbewerbsvorteil die effektive Integration der externen Ressourcen der Partnerunternehmen grundlegend ist. Prinzipiell erfordert dies Absorptionsfähigkeit („absorptive capacity“) (Cohen & Levinthal, 1990; Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002). Absorptive Capacity hat Einfluss auf das Lernen und somit auch auf die Performance des Unternehmens (Lane, Salk & Lyles, 2001). Absorptive Capacity umfasst die Fähigkeit, den Wert einer neuen Information zu erkennen, sie zu assimilieren und kommerziell anzuwenden (Cohen & Levinthal, 1990; Shenkar & Li, 1999).

Da das Erkennen schon im Kriterium C von CEDE stattgefunden hat, wird sich bei Absorptive Capacity auf das Assimilieren und das kommerzielle Anwenden fokussiert. Beides wird als Internalisierung von Ressourcen für das Unternehmen zusammengefasst. Die Internalisierung

beinhaltet auch die organisatorische Integration von Ressourcen. Bei CEDE sind das Erkennen und das Internalisieren durch die beidseitige Betrachtung von nehmenden und gebenden Unternehmen im Gegensatz zur einseitigen Betrachtung von Absorptive Capacity entkoppelt. Das Erkennen der Komplementaritäten und der Zugang zur Ressource sind Voraussetzung für die Internalisierung. Die Internalisierung ist im Fall von Wissen erschwert, wenn das überlassene Wissen grundsätzlich von dem vorhandenen Wissen abweicht (Teece, 1981). Darüber hinaus identifiziert Szulanski (1996) drei interne Haupthindernisse für den Wissenstransfer („stickiness of knowledge“): Mangel an Absorptive Capacity, kausale Ambiguität und Qualität der Beziehung. Da aber die kausale Ambiguität gegebenenfalls schon in Expertise überwunden wurde und die Beziehung per Definition bei einer Überlassung als gut angenommen wird, wenn Expertise und Desire erfüllt sind, bleibt letztlich nur der schon betrachtete Teilbereich von absorptive capacity unter Employ.

Employ fasst also die Fähigkeiten des nehmenden Unternehmens zusammen, die überlassene Ressource zu internalisieren. In der Regel ist Employ mit Kosten für das nehmende Unternehmen verbunden. So können dem Unternehmen Kosten für die Anpassung an die durch die Organisation veränderten Rahmenbedingungen entstehen. Demzufolge ist die Übernahme der Ressource sinnvoll, wenn die Synergiepotenziale aus Komplementaritäten den Absorptionsaufwand überwiegen (Nutzen (Complementarity) > Kosten (Employ)). Für das gebende Unternehmen darf aus Expertise und Desire kein Aufwand entstehen oder der Nutzen muss dem Aufwand überwiegen, damit es freiwillig in die Überlassung einwilligt ($\text{Kosten (Expertise)} + \text{Kosten (Desire)} \leq 0$). In der Gesamtheit bedeutet das, dass beide kooperierende Unternehmen einen Nutzen ziehen.

4.5 Bewertung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation und Implikationen für die Modellentwicklung

Kapitel 3 endet in 3.4.5 mit der Forderung einen für Wachstumsstrategien alternativen Kooperationsansatz zu entwickeln. Der hier in 4 beschriebene Ansatz soll dazu verwendet werden. Dieses Kapitel lässt sich in Kürze so zusammenfassen, dass die Kooperation auf Ressourcenebene stattfindet, Aktivitäten dort auch entkoppelt werden und auf Unternehmensebene individuelle Wettbewerbsvorteile entstehen. Die Art und Weise und durch welche Aktivitäten dieser Wettbewerbsvorteil erreicht wird, wird mit diesem Ansatz nicht spezifiziert. Im Sinne des Ressource-Conduct-Performance-Paradigmas wird das Conduct nicht spezifiziert. Zwar sind Ressourcen eine notwendige Voraussetzung für einen Wettbewerbsvorteil: „...resources

can be a source of sustained competitive advantage for a firm“ (Barney (2001), S. 102). Aber ein Wettbewerbsvorteil wird konkret aus seiner Strategie abgeleitet: „...*a firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors*“ (Barney (1991), S. 102). Ressourcen ermöglichen zunächst nur die Umsetzung einer Strategie: „[...] *firm resources [...] enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*“ (Barney (1991), S. 101). Die Schlussfolgerung aus dieser Überlegung ist, dass die Kombination aus Wachstumsstrategien mit dem Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation weitere Kriterien für die Überlassung von relationalen Ressourcen erfordert. Die Kriterien zwischen Ressource und Wettbewerbsvorteil (VRIN) bleiben bestehen. Genauso muss auch weiterhin CEDE auf der Ebene der Ressourcenkooperation gelten. Die Konkretisierung dieses Ansatzes durch Wachstumsstrategien erfordert die Berücksichtigung und Entwicklung von Überlassungskriterien von relationalen Ressourcen in Bezug auf Strategien im Allgemeinen. Dies findet im Rahmen der Modellentwicklung in 5.3.3 statt.

Darüber hinaus sei angemerkt, dass der in diesem Kapitel beschriebene Ansatz aus der Theorie hergeleitet wurde und bis dato noch keiner empirischen Untersuchung unterzogen wurde. Somit sollte die Empirie in 6.3 eine doppelte Aufgabe erfüllen: 1. die Validierung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation und 2. die Validierung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation. Auf diese Weise können ein ganzheitliches Modell entwickelt, die Theorie erweitert und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Im Folgenden muss das Modell für den Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation erst entwickelt und spezifiziert werden.

5 Theorieentwicklung zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

In diesem Kapitel werden zunächst die organisationstheoretischen Grundlagen für die Integration von Kapitel 4 in Kapitel 3 gelegt. Anschließend werden ein integratives Modell entwickelt und Modellannahmen präzisiert. Auf diese Weise werden die unternehmensspezifische und die netzwerkspezifische Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens integriert und unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation erklärt. Mit anderen Worten beschrieben bedeutet dies, dass das Conduct des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation für Wachstumsstrategien spezifiziert wird. Abbildung 22 ordnet diese Integration in die Forschungsfelder dieser Arbeit ein.

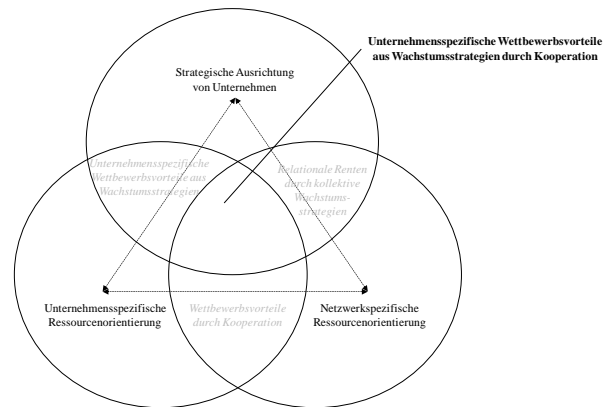


Abbildung 22: Integration der unternehmens- und netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung

5.1 Organisationstheoretische Grundlagen und Modellierung komplexer Kausalstrukturen

In diesem Abschnitt wird der Konfigurationsansatz als die organisationstheoretische Sichtweise dieser Arbeit diskutiert. In diesem Zusammenhang werden auch Fit-Konzepte als Voraussetzung für die Modellentwicklung erläutert. Letztlich wird die Eignung des Konfigurationsansatzes als Forschungsansatz diskutiert.

Der Konfigurationsansatz

Organisationstheorie „...dient dem Zweck, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären bzw. zu verstehen. Sie dient damit (implizit oder explizit) der Verbesserung der Organisationspraxis“ (Scherer, 2006, S. 20). Die im Folgenden betrachtete Organisationstheorie ist die Konfigurationstheorie.

Als wichtige Vertreter dieser Theorie seien Mintzberg (1979 und 1984), Miller und Friesen (1984) und Scholz (1986 und 1988) genannt. Der Konfigurationsansatz wird als Reaktion auf die Kritik an dem Kontingenzansatz gesehen (Wolf, 2011, S. 458ff.; Wolf, 2000, S. 28), der

besagt, dass es für jede Situation nur eine effiziente Lösung geben kann. Der Erfolg eines Unternehmens wird nicht durch eine einzelne Variable determiniert, sondern vielmehr durch eine spezifische Kombination von Variablen (Khandwalla, 1973, S. 492f.). Konfigurationen sind dabei die stimmigen Kombinationen von Variablen, die ein Gesamtbild des Unternehmens widerspiegeln (Miller & Friesen, 1984, S. 102, S. 122f., S. 209; Mintzberg, 1984, S. 70ff.; Scherer & Beyer, 1998, S. 332).¹¹ Gemäß dem klassischen situativen Ansatz sind Organisationen nur dann erfolgreich, wenn Harmonie zwischen Kontext- und Gestaltungsvariablen besteht. Der Konfigurationsansatz ergänzt diese Sichtweise, indem er die Konsistenz unter den Gestaltungsvariablen als zusätzliches Erfolgskriterium für das Gestalten von Organisationen betont (Klaas-Wissing, 2009, S. 51). In diesem Zusammenhang wird auch davon gesprochen, dass der Konfigurationsansatz die Kongruenz-Effizienz-Hypothese des situativen Ansatzes (Kieser, 2006) um die Konsistenz-Effizienz-Hypothese zur Konfigurationshypothese erweitert (Mintzberg, 1979, S. 220). Aufgrund des dabei entstehenden Gestaltungsspielraums wird der Konfigurationsansatz auch als Gestaltungsansatz bezeichnet (Miller, 1981; Mintzberg, 1979). Der Konfigurationsansatz berücksichtigt gleichermaßen die Betrachtung der Umwelt in Form von Kontextvariablen und der internen Stimmigkeit von Gestaltungsvariablen (oder auch Strukturvariablen). Diese Stimmigkeit zwischen Struktur und Kontext erklärt effiziente Organisationsstrukturen (Wolf, 2011, S. 204). Dabei können viele Kombinationsmöglichkeiten organisatorischer Merkmalsausprägungen auf die harmonischen Strukturtypen reduziert werden (Wolf, 2011, S. 480). Letztlich muss Harmonie zwischen den Strukturvariablen und deren Ausprägungen und den Kontextvariablen und deren Ausprägungen hergestellt werden (Scheer, 2008, S. 69; Wolf, 2011, S. 463). Abbildung 23 veranschaulicht dieses Prinzip.

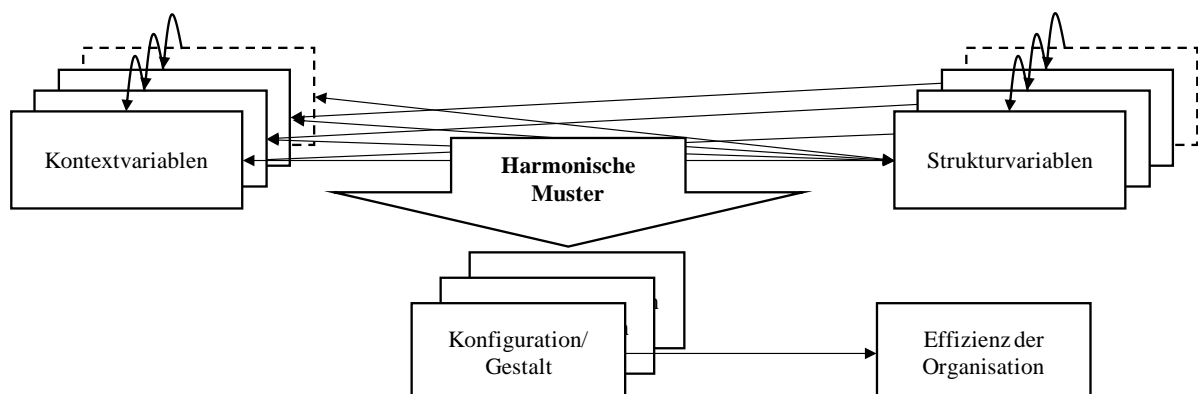


Abbildung 23: Der Konfigurationsansatz
(Klaas, 2002, S. 105)

¹¹ Mintzberg identifiziert fünf Konfigurationen. Miller und Friesen leiten zehn Archetypen ab, von denen sechs erfolgreich und vier nicht erfolgreich sind. Darüber hinaus berücksichtigen sie eine dynamische Komponente.

Um die Idee der Harmonie zu konkretisieren, sei in diesem Zusammenhang der Stimmigkeitsansatz im Rahmen des Konfigurationsansatzes von Scholz (1986 und 1988) erläutert. Bei dem Ansatz wird generell zwischen Strategie, System und Umwelt unterschieden, sodass daraus die Notwendigkeit für drei Abstimmungsschnittstellen und die Forderung nach drei Stimmigkeiten resultiert. Der Intra-Strategie-Fit bezieht sich auf die Stimmigkeit zwischen den einzelnen Strategiekomponenten. Der Strategie-System-Fit bezieht sich auf die Stimmigkeit zwischen den Strategiekomponenten und den strategierelevanten Elementen des Systems. Der Intra-System-Fit bezieht sich auf die Stimmigkeit der strategierelevanten Komponenten des Systems und der Umwelt. Diese dreifache Abstimmung wird vorausgesetzt, um strategisches Verhalten und Effektivität zu begründen (Scholz, 1986, S. 61ff.; Scholz, 1988, S. 447). Des Weiteren können Konfigurationen aufgrund des Vorliegens oder des Nichtvorliegens von interner Stimmigkeit und externer Kongruenz kategorisiert werden. Liegt beides vor, so wird diese erfolgsträchtige Konfiguration als Gestalt oder Archetyp bezeichnet. Liegt keine dieser beiden Bedingungen vor, so wird von einer Missgestalt gesprochen. Die Zwischenform bei ausschließlichem Vorliegen externer Kongruenz wird als kongruente Konfiguration bezeichnet. Die Zwischenform bei ausschließlichem Vorliegen interner Stimmigkeit wird als konsistente Konfiguration bezeichnet (Henselek, 1996, S. 51).

Bei Konfigurationen soll ein multidimensionales Spektrum mit möglichst ausgeprägt unterschiedlichen Attributen berücksichtigt werden (Meyer, Tsui & Hinings, 1993, S. 1175). Dabei wirkt die Fähigkeit der Konfiguration selbst als Erfolgsfaktor (Wolf, 2011, S. 461), um eine Gestalt oder ein Archetyp aus diesen Merkmalen der Organisation und Umwelt zusammenzustellen.

Dem Konfigurationsansatz liegen vier Annahmen zugrunde: Äquifinalität, begrenzte Anzahl von Gestalten, sprunghafter Wandel von Konfigurationen und Fit-Konzepte (Wolf, 2000, S. 39ff.; Wolf, 2008, S. 465ff.). Äquifinalität bezeichnet die Annahme, dass mehrere Organisationsstrukturen in einer gegebenen Situation erfolgsversprechend sein können (Doty, Glick & Huber, 1993, S. 1199; Gresov & Drazin, 1997). Der zweiten Annahme liegt zugrunde, dass in der Realität aufgrund verschiedener Einflussfaktoren nur eine begrenzte Anzahl von Basiskonfigurationen vorkommen kann (Miller & Friesen, 1984). Im Konfigurationsansatz wird den Konfigurationen ein dynamisches Fit-Verständnis zugrunde gelegt (Wolf, 2000, S. 70ff.), wobei sich der Anpassungsprozess in Form von revolutionären Sprüngen vollzieht (Miller & Friesen, 1984, S. 204; Scherer & Beyer, 1998, S. 337). Die Abstimmung von mindestens zwei Variablen aus Umwelt, Strategie und Organisationsstruktur wird als Fit-Konzept

bezeichnet (Scholz, 1992, S. 543f.). Im Folgenden werden Elemente des Fit-Konzepts näher erklärt, da diese für die Modellentwicklung benötigt werden.

Fit-Konzepte als Voraussetzung für die Modellentwicklung

Bis dato wurde der Fit zwischen Struktur- und Kontextvariablen im Rahmen dieser Arbeit durch die Betrachtung von Scholz nur qualitativ bewertet. Beim Konfigurationsansatz stellt insbesondere die Operationalisierung eine besondere Herausforderung dar (Galbraith & Nathanson, 1979, S. 266; Wolf, 2011, S. 473). Zunächst soll aber generell auf einfache und komplexe Kausalmodellierungen eingegangen werden.

Komplexe Kausalstrukturen beinhalten Wirkbeziehungen, die auf Mediation oder Moderation beruhen. Bei der Mediation wird die Wirkbeziehung durch eine oder mehrere Variablen vermittelt. Dabei wirkt eine exogene Variable auf den Mediator, der dann auf die abhängige Variable wirkt. Zusätzlich kann die exogene Variable direkt auf die abhängige Variable wirken. Ist der mediiierende Effekt ausschließlich indirekt zu beobachten, so wird von einer vollständigen Moderation gesprochen. Die Mediation wird als partiell bezeichnet, wenn nachgewiesen werden kann, dass die exogene Variable auch direkt auf die abhängige Variable wirkt (Eggert, Fassot & Helm, 2005, S. 105f.).

Bei der Moderation handelt es sich um eine Wirkbeziehung, bei der eine Beeinflussung durch eine oder mehrere Variablen stattfindet. Bei der Moderation werden die exogene und moderierende Variable multiplikativ verknüpft, so dass auch vom Interaktionseffekt gesprochen wird (Eggert, Fassot & Helm, 2005, S. 105f.). Abbildung 24 veranschaulicht diese Wirkbeziehungen.

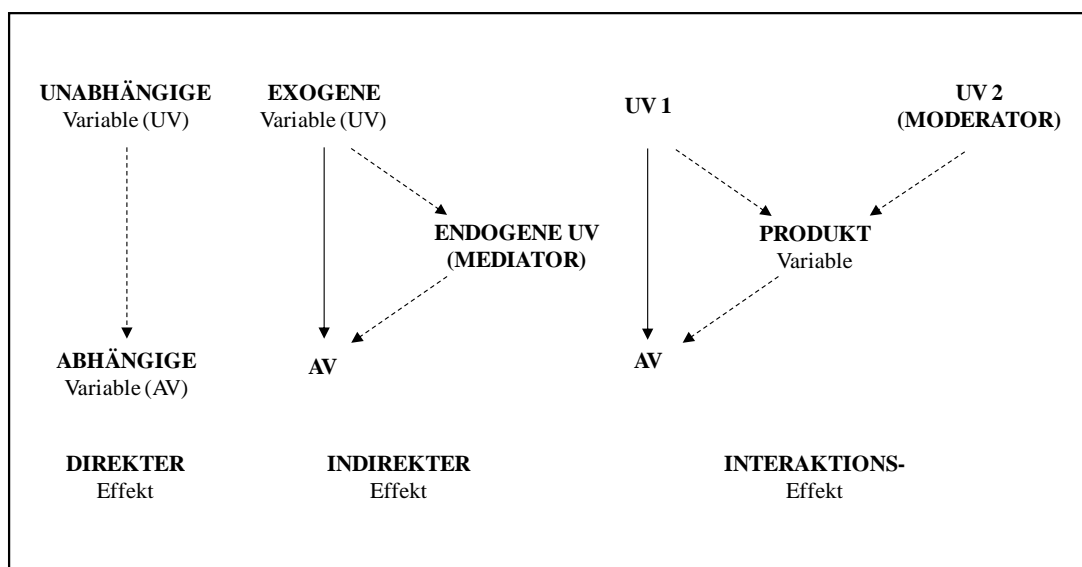


Abbildung 24: Einfache und komplexe Kausalmodellierungen (Eggert, Fassot & Helm, 2005, S. 106f.)

Diese Wirkbeziehungen sind nun in den Kontext des Konfigurationsansatzes einzuordnen. Dazu identifiziert Venkatram sechs verschiedene Fit-Konstellationen, die er anhand von zwei Dimensionen differenziert (Venkatram, 1989, S. 425; Wolf, 2000, S. 47). Dabei beschreibt die Spezifität der thematisierten Beziehung die Bestimmbarkeit der betrachteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Dabei nimmt die Spezifität mit steigender Variablenanzahl ab. Die zweite Dimension betrachtet, ob die Variablen auf ein bestimmtes Zielkriterium hin ausgerichtet sind oder ob eine generelle Vorteilhaftigkeit kriteriumsfrei analysiert wird (Rümenapp, 2002, S. 157). In Abbildung 25 ergänzt Yahsi (2017) diese Kategorisierung von Venkatram übersichtlich um die Begriffe der der Kontext-, Gestaltungs- und Erfolgsvariable.

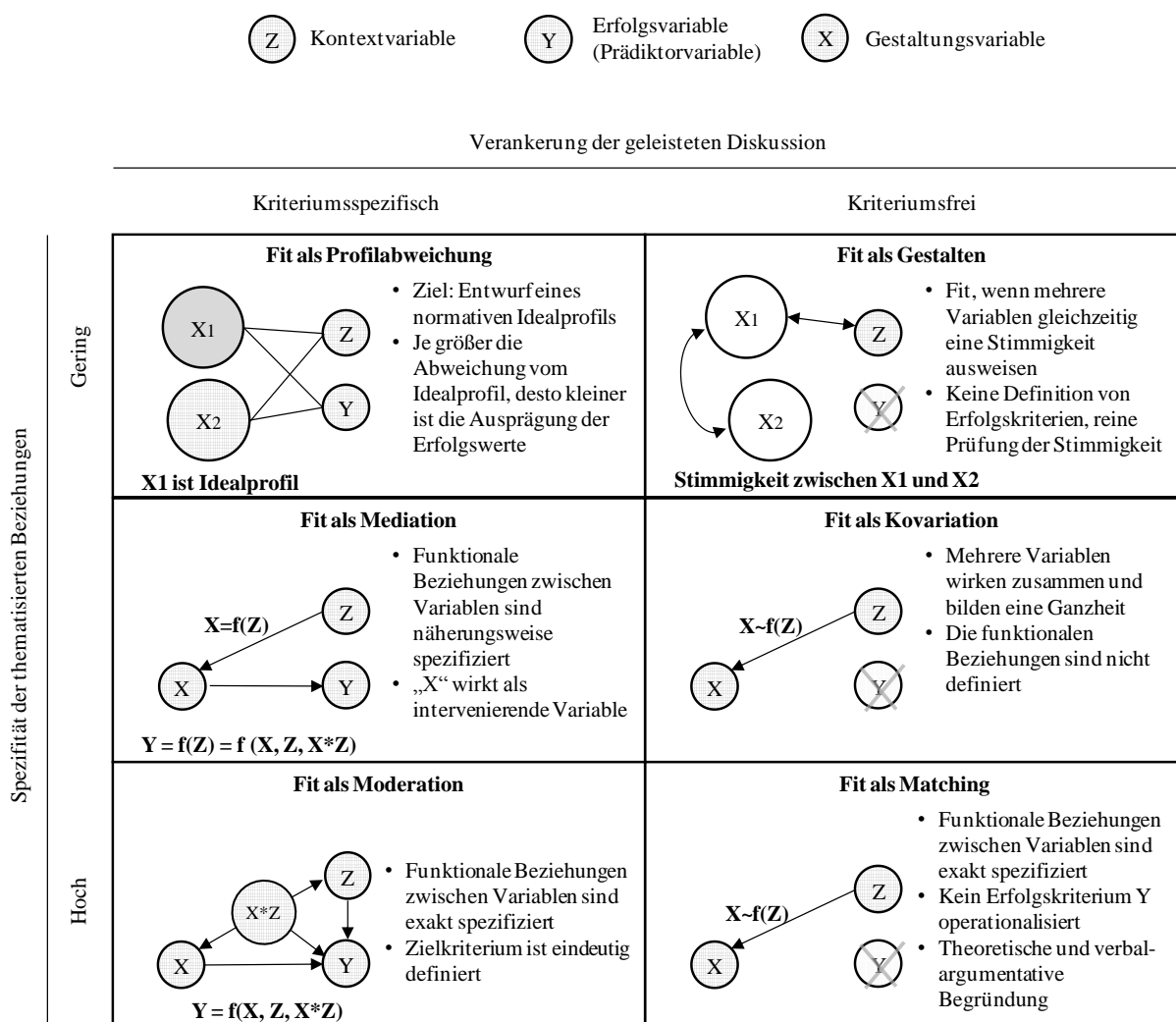


Abbildung 25: Fit-Konzepte nach Venkatram
(von Yahsi, 2017, S. 46 angepasst, ursprünglich von Venkatram, 1989, S. 425)

Bei dem Konzept von Fit als Moderation liegen exakt spezifizierte Beziehungen zwischen den Variablen in Bezug auf ein eindeutiges Zielkriterium vor (Rümenapp, 2002, S. 157). Dies bedeutet, „...dass eine *Passung zwischen Strukturvariablen und Kontextvariablen (Moderator-*

bzw. Interaktionsvariablen) hergestellt werden muss, damit organisatorischer Erfolg erreicht wird“ (Yahsi, 2017, S. 46). Bei dem Konzept von Fit als Mediation wird die Gestaltungsvariable von der Kontextvariable beeinflusst, die Organisation passt sich entsprechend an und dadurch stellt sich ein bestimmter Unternehmenserfolg ein (Venkatram, 1989, S. 428).

Eignung des Konfigurationsansatzes als Forschungsansatz

Nachfolgend sollen die Bedingungen aufgeführt werden, in denen sich der Konfigurationsansatz als Forschungsansatz eignet. So eignet sich der Konfigurationsansatz, wenn komplexe Abstimmungserfordernisse vorliegen (Kieser, 1998, S. 182f.). Komplexität kann vor allem aus Multivariabilität herrühren, sodass der Konfigurationsansatz als synthetischer Forschungsansatz bezeichnet wird, da unabhängige Einzelvariablen zusammengeführt werden (Mintzberg, 1979). Auf diese Weise kann der Konfigurationsansatz ganzheitlich Erkenntnisse gewinnen, die auf den wichtigsten Zusammenhängen von vorliegenden Einzelerkenntnissen aufbauen (Klaas-Wissing, 2009, S. 50). Ganzheitlichkeit wird durch die Berücksichtigung interner Konsistenz, Komplementarität der internen Prozesse sowie dem Fit mit der Umwelt erreicht (Scherer & Beyer, 1998, S. 337). Dabei wird der Untersuchungsmodus offen gelassen. Konfigurationen können taxonomisch oder typologisch beurteilt werden (Meyer, Tsui & Hinings, 1993, S. 1182f.). Die aus Methoden der empirischen Sozialforschung gewonnenen Konfigurationen werden als Taxonomien bezeichnet. Typologien sind Idealtypen von Konfigurationen, die konzeptionell hergeleitet werden (Doty & Glick, 1994, S. 232). Somit können beim Konfigurationsansatz Erkenntnisse aus dem Geist der Erfahrung gewonnen werden bzw. Typologien stringent deduktiv oder Taxonomien empirisch hergeleitet werden (Gallus, 2011, S. 129f.).

Nachfolgend sollen die wesentlichen Kritikpunkte am Konfigurationsansatz aufgeführt werden. Teilweise wird die längerfristige Beständigkeit von Konfigurationen sowie deren Zusammenhang zum Erfolg als nicht ausreichend nachgewiesen angesehen (Scherer & Beyer, 1998, S. 339; Wolf, 2000, S. 91ff.). Darüber hinaus werden eine gewisse Praxisferne (Child, 1975, S. 25), die begrenzte Anzahl an Fit- und Idealzuständen (Donaldson, 1996, S. 118ff.) sowie fehlende Hinweise zur Variablenselektion kritisiert (Wolf, 2000, S. 102ff.). Ein für diese Arbeit interessanter Kritikpunkt am Konfigurationsansatz ist die unzureichende Berücksichtigung von Ressourcen. Das Anstreben von idealtypischen Konfigurationen steht im Widerspruch zu den Erfolgskriterien des RBV (Wolf, 2000, S. 99). Letztlich wird die zeitpunktbezogenen Betrachtung von Konfigurationen kritisiert (Wolf, 2000, S. 92).

5.2 Einordnung der Überlassung von relationalen Ressourcen in den Konfigurationsansatz und Erstellung eines konzeptionellen Bezugsrahmens

In diesem Abschnitt soll die Auswahl des Konfigurationsansatzes begründet werden, das Konzept der Überlassung von relationalen in den Konfigurationsansatz eingeordnet werden und letztlich als Startpunkt für die Modellentwicklung der konzeptioneller Bezugsrahmen abgeleitet und vorausgesetzt werden.

Begründung für die Auswahl des Konfigurationsansatzes als Forschungsansatz

Der Konfigurationsansatz ist als Forschungsansatz zur Entwicklung eines Erklärungsansatzes für Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation wie prädestiniert. So geht es beim Konzept der Überlassung von relationalen Ressourcen darum, ein ganzheitliches Verständnis des kooperativen Prozesses zu erlangen. Dabei wird nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Umwelt in Form des kooperierenden Unternehmens betrachtet und mit bei der strategischen Planung berücksichtigt. Diese Wechselseitigkeit lässt ein komplexes Modell vermuten, bei dem sowohl interne als auch externe Wirkbeziehungen berücksichtigt werden müssen. Die verschiedenen Einzelerkenntnisse und Ausprägungen der Überlassung und des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas sowie der Wachstumsstrategien werden zu einem Modell synthetisiert. Diese Synthetisierung ist die Stärke des Konfigurationsansatzes. Die Synthetisierung wird theoriegeleitet erfolgen, sodass CEDE im Sinne einer Typologie als Idealtyp gesehen werden kann. Bestimmte Ausprägungen werden dann empirisch überprüft werden und können folglich auch als Taxonomie betrachtet werden.

Bezug der Kritik am Konfigurationsansatz auf die Überlassung von relationalen Ressourcen

Die ressourcenorientierte Sichtweise dieser Arbeit selbst entkräftet Kritikpunkte. Die Angleichung an idealtypische Konfigurationen und die ressourcenorientierte Betrachtung stellen keinen Widerspruch dar. Vielmehr stammen die relationalen Ressourcen aus dem Umfeld, so dass die Überlassung gleichzeitig eine ressourcenorientierte und Umweltbetrachtung erfordert. Der fehlende Zusammenhang von Konfigurationen zum Erfolg wird durch die Wirkbeziehung der Verkettung im Resource-Conduct-Performance-Paradigma entkräftet. Eine gewisse Dauerhaftigkeit des Erfolgs kann auch unterstellt werden, da dem Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperationen die gleichen Kriterien für nachhaltige Wettbewerbsvorteile wie dem RBV zugrunde liegen. Die Kritik der Zeitpunktbezogenheit wird auch über die ressourcenorientierte Betrachtung abgefangen. So kann zum Beispiel bei intangiblen Ressourcen wie

Wissen eine zeitpunktbezogene Betrachtung auf die Überlassung ausreichen. Bei der Überlassung von tangiblen Ressourcen wird vorausgesetzt, dass diese Ressourcen nur überlassen werden, wenn diese Ressourcen über den gesamten Planungshorizont bereitgestellt werden können.¹² Einen anderen Aspekt stellt die Notwendigkeit zum Wandel dar. Anpassungen der Konfigurationen können direkt aus den Ressourcen abgeleitet werden, wenn beispielsweise Imitationsbarrieren durchbrochen wurden. Letztlich verbleibt die Kritik der Praxisferne und der fehlenden Hinweise zur Variablenauswahl und -gestaltung. Das Ziel dieser Arbeit ist es, genau hierfür konkrete Kriterien zu erarbeiten, um der Unternehmensführung in der Praxis eine zusätzliche Handlungsoption bieten zu können.

Einordnung der Überlassung von relationalen Ressourcen in den Konfigurationsansatz

Die wechselseitige Betrachtung zwischen Unternehmens- und Netzwerkebene bei der Überlassung ist der inhaltliche Anknüpfungspunkt zum Fit-Konzept des Konfigurationsansatzes. Die in 4.4 beschriebenen Überlassungskriterien von CEDE sind im Prinzip nichts anderes als eine ganzheitliche Betrachtung der internen und externen Faktoren im Sinne des Konfigurationsansatzes.

Überträgt man den Stimmigkeitsansatz auf das CEDE-Konzept, so ergibt sich der Intra-Strategie-Fit aus der Analyse der Stimmigkeit zwischen den relationalen Ressourcen zu den anderen Ressourcen des Unternehmens und zur beabsichtigten Strategie des Unternehmens. Relationale Ressourcen sind bei dieser Analyse im Sinne der unternehmensspezifischen Verwendung dieser Stimmigkeitsprüfung zugeordnet. Die Strategiekomponenten des Stimmigkeitsansatzes werden im Zusammenhang mit der Überlassung als die Elemente des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas interpretiert. Der Intra-Strategie-Fit wird durch die CEDE-Kriterien des (nehmenden) Unternehmens bestimmt, d.h. die hier untersuchte Stimmigkeit resultiert ausschließlich aus der Komplementarität und der Einbaufähigkeit. Da die Stimmigkeit auf alle Strategiekomponenten untersucht werden soll, werden diese beiden Kriterien sowohl auf die Beziehung zwischen relationalen Ressourcen zu den anderen Ressourcen des Unternehmens als auch auf die Beziehung zwischen den relationalen Ressourcen zur Unternehmensstrategie angewendet. Die Indizes „R“ und „S“ stellen jeweils den Bezug des Kriteriums zu den Ressourcen („R“) und zur Strategie („S“) her.

Zur Bestimmung des Strategie-System-Fits lassen sich u.a. die strategierelevanten Elemente der Kompetenzen heranziehen.¹³ Die Beziehung zu den einzelnen Strategiekomponenten wird

¹² Vgl. hierzu die Diskussion des Kriteriums Expertise.

¹³ Vgl. hierzu 3.3.2.

in der weiteren Modellentwicklung genauer analysiert und spezifiziert. In Abbildung 26 werden sie nur allgemein auf die Strategie als das Resource-Conduct-Performance-Paradigma bezogen.

Beim Intra-System-Fit kommt der andere Teil des wechselseitigen CEDE-Konzepts zur Anwendung. Bei dieser Stimmigkeit werden die relationalen Ressourcen als zur Umwelt gehörend interpretiert. Bei dieser Analyse werden nur die Abgabefähigkeit und die Abgabewilligkeit betrachtet. Diese Kriterien müssen auf die Beziehung der relationalen Ressource sowohl zu den Ressourcen des Unternehmens als auch zur Unternehmensstrategie analysiert werden.¹⁴

Die explizite Berücksichtigung des Stimmigkeitsansatzes bei der Überlassung durch deren wechselseitiges Konzept macht den Konfigurationsansatz hinreichend zum geeigneten organisationstheoretischen Forschungsansatz zur Modellentwicklung für den Erklärungsansatz für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation.

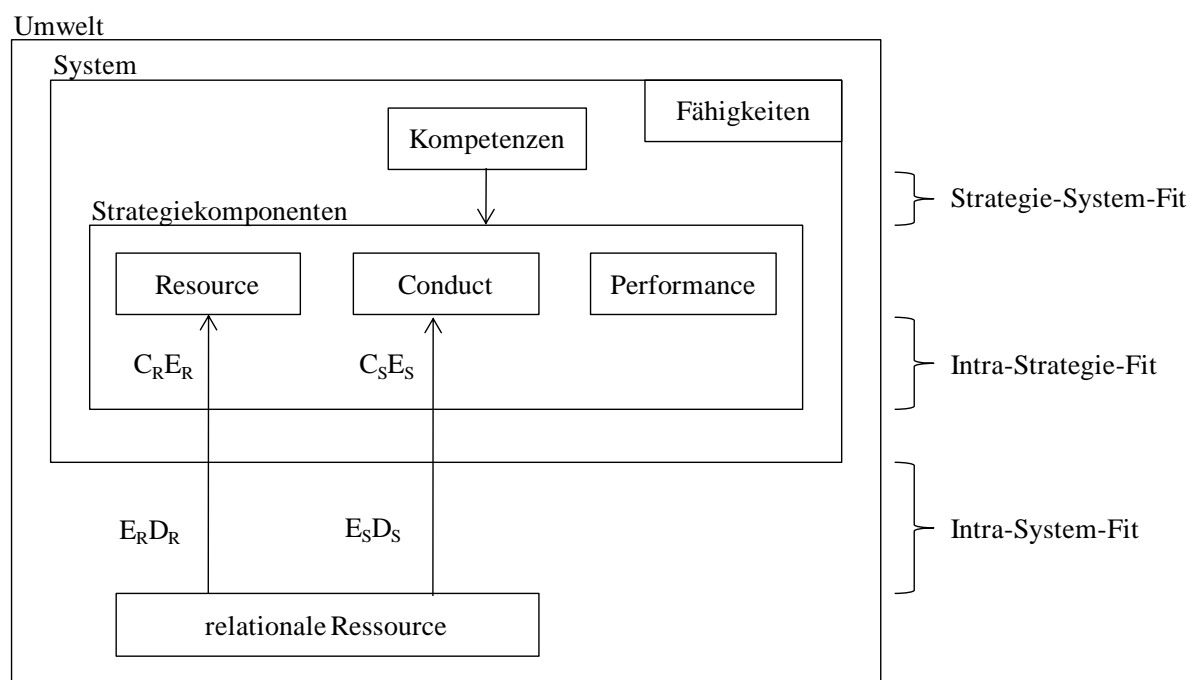


Abbildung 26: Übertragung des Stimmigkeitskonzepts auf die Überlassung von relationalen Ressourcen

Bezieht man die Überlassung von relationalen Ressourcen auf die Typologie von Venkatram, so können die kriteriumsreifen Fit-Konstellationen für die Arbeit ausgeschlossen werden, da CEDE eindeutige Kriterien für beide Kooperationspartner vorgibt, sowohl in Bezug auf Effektivität als auch auf Effizienz. Zusätzlich ist die Spezifität der Beziehung als hoch zu bewer-

¹⁴ Dieser Bezug auf Ressourcen und Strategien der beiden Unternehmen wird in 5.3.3 präzisiert werden.

ten, sodass auch der Fit als Profilabweichung keine Berücksichtigung findet. Die Diskussion, ob sich der Fit als Moderation oder Mediation besser eignet, wird später in der Modellentwicklung geführt.

Letztlich bleibt zu überlegen, wie bestimmte Arten der Konfiguration in Bezug auf die Überlassung zu interpretieren sind. Für diese Überlegung sei zugrunde gelegt, dass Gestalten/Archetypen gegenüber den Zwischenformen überlegen sind (Ostroff & Schmitt, 1993, S. 1358). So bedeutet eine Gestalt, dass man die Überlassung eingehen sollte und eine Missgestalt, dass man die Strategie ändern sollte. Eine kongruente Konfiguration bedeutet, dass das Internalisierungspotenzial oder die Kompetenzen fehlen, sodass auch hier ein Strategiewechsel ratsam ist. Eine konsistente Konfiguration bedeutet, dass die internen Voraussetzungen gegeben sind und die beabsichtigte Strategie Sinn macht. Die Eigenentwicklung oder der Kauf der fehlenden Ressource kommen weiterhin als eine Handlungsoption in Betracht. Als Alternative kann nach passenden Kooperationspartnern gesucht werden, die ein ausreichendes Überlassungspotenzial besitzen.

Konzeptioneller Bezugsrahmen

Als Zwischenschritt vor der Modellentwicklung sollen die bisherigen Erkenntnisse in einem konzeptionellen Bezugsrahmen des Konfigurationsansatzes zusammengefasst und eingeordnet werden.

Konzeptionelle Bezugsrahmen helfen komplexe Sachverhalte auf einer höheren Ebene zu strukturieren (Kubicek, 1977, S. 17ff.). Dabei unterstützen sie die Identifikation, Beschreibung und Systematisierung der gestaltungsrelevanten Elemente und erleichtern eine analytisch korrekte Abbildung eines komplexen Sachverhaltes (Grochla, 1978, S. 65). Diese Veranschaulichung erleichtert auch die Identifikation der relevanten Gestaltungsvariablen (Kubicek, 1977, S. 18f.).

Zur Vereinfachung werden die komplexen wechselseitigen Kriterien der Überlassung von relationalen Ressourcen aufgespalten in das Internalisierungspotenzial des nehmenden Unternehmens als Gestaltungsvariable und das Überlassungspotenzial des gebenden Unternehmens als Kontextvariable. Weiterhin lässt sich das nehmende Unternehmen gestalten durch seine Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten. Dabei wird ein Fit mit den externen Ressourcen des gebenden Unternehmens aufgrund dessen Überlassungspotenzials versucht zu erreichen. Die Gestaltungs- und Kontextvariablen sowie deren Kombination wirken auf die Erfolgsvariable in Form eines Wettbewerbsvorteils. Abbildung 27 veranschaulicht diesen vereinfachten

Zusammenhang des komplexen Gestaltungsproblems des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation.

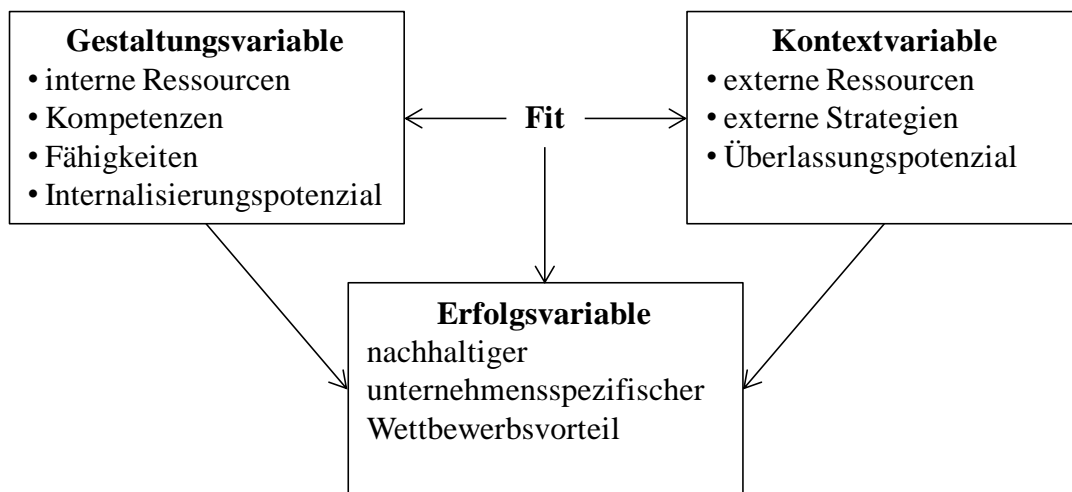


Abbildung 27: Konzeptioneller Bezugsrahmen für Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

Verknüpft man den Ansatz von Wettbewerbsvorteilen durch Kooperation mit Wachstumsstrategien, so ergibt sich der in Abbildung 28 dargestellte konzeptionelle Bezugsrahmen für den Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation.

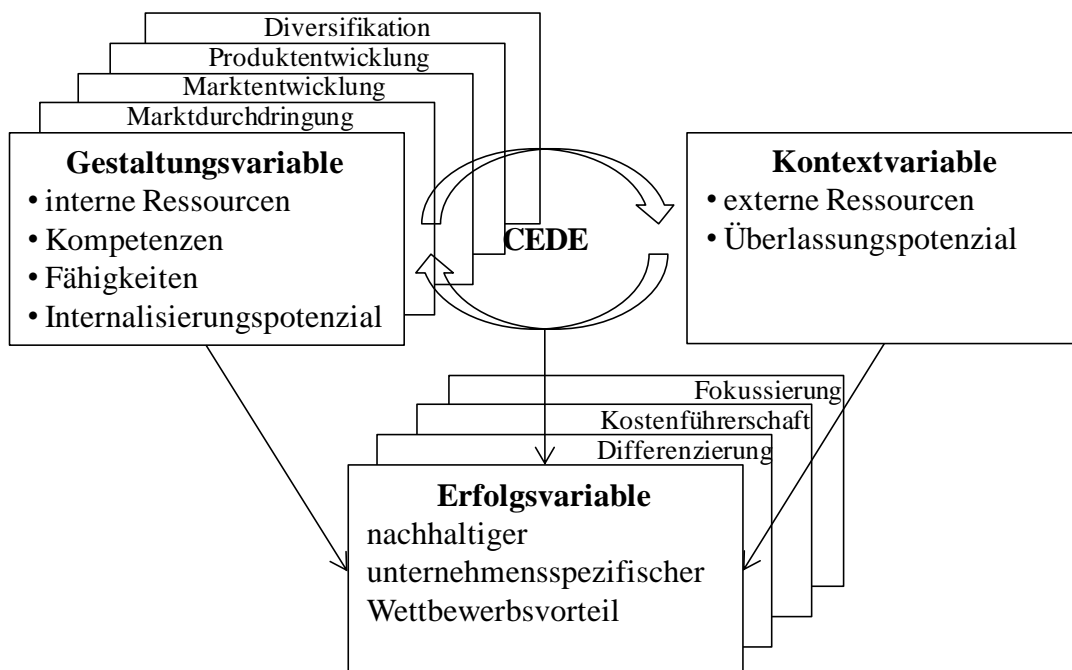


Abbildung 28: Konzeptioneller Bezugsrahmen für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

Wie in 2.3 beschrieben wird in dieser Arbeit dem Resource-Conduct-Performance-Paradigma eine strategiezentrierte Entscheidungsorientierung zugrunde gelegt. Dies bedeutet, dass die

Entscheidung für eine bestimmte Wachstumsstrategie grundlegend ist. Somit besitzen die verschiedenen Wachstumsstrategien vergleichbare Ausprägungen von Gestaltungsvariablen, sind aber selbst nicht Gestaltungsvariable. Die Strategie des Kooperationspartners muss nicht explizit als Kontextvariable aufgenommen werden, da dies implizit im Überlassungspotenzial enthalten ist. Ein Fit zwischen den Gestaltungs- und Kontextvariablen wird über die Überlassungskriterien hergestellt. Dies erfordert, dass das CEDE-Konzept nun um strategische Kriterien erweitert wird.

5.3 Entwicklung eines Erklärungsmodells für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

Im Folgenden soll aufbauend auf den konzeptionellen Bezugsrahmen ein Modell zur Erklärung von unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen durch Wachstumsstrategien durch Kooperation unter Berücksichtigung der Fit-Konzepte entwickelt werden. Dazu wird das Modell synthetisiert, indem die Erkenntnisse der bisherigen Kapitel schrittweise integriert werden.

5.3.1 Abgrenzung kollektiver Strategien gegenüber Strategien durch Kooperation

Der erste Schritt der Modellentwicklung ist die modelltechnische Unterscheidung und Abgrenzung der beiden in dieser Arbeit beschriebenen kooperativen Ansätze. Dies ist zum einen die kollektive Strategie aus 3.4.4 basierend auf dem Relational View aus 3.4.3 und zum anderen der in 4 beschriebene Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenkooperation.

Generell bezieht sich der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation nicht konkret auf Strategien. Dennoch sollen diese in Vorwegnahme auf die weiteren Abschnitte an dieser Stelle für die Unterscheidung mit berücksichtigt werden. So ist bei diesem Ansatz die Strategie oder Aktivität eine unternehmensspezifische Angelegenheit. Gemeinsame Aktivitäten sind nicht erforderlich. Bei kollektiven Strategien können bei den Kooperationspartnern unterschiedliche Ziele bestehen. Jedoch entspricht es dem Geist dieses Ansatzes, dass eine gemeinsame Strategie bzw. Aktivitäten durchgeführt werden.¹⁵ Denn die Quelle des Wettbewerbsvorteils soll durch die Einbettung in das Netzwerk generiert und geschützt werden. In Anlehnung an diese Beobachtung des einheitlichen Auftretens der Kooperation wurde der Ansatz basierend auf kollektiven Strategien und dem Relational View und zur besseren Unterschei-

¹⁵ Vgl. hierzu 3.4.4.

dung zum Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation in 4 als Ansatz Wettbewerbsvorteile in Kooperation bezeichnet.

Darüber hinaus wurden diese Ansätze in Bezug auf die Ebene des Anfallens der Rente unterschieden. Beim Ansatz Wettbewerbsvorteile in Kooperation appropriieren die kooperierenden Unternehmen die Rente der Kooperation. Beim Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation fällt die Rente ausschließlich für das Unternehmen an. Dies verdeutlicht auch den unterschiedlichen Entkopplungspunkt der Kooperation.

Letztlich besteht ein Unterschied bei dem Vorhalten von Kompetenzen. Während der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation bedingt, dass alle erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen vorliegen,¹⁶ genügt es beim Ansatz Wettbewerbsvorteile in Kooperation, wenn die Kooperation als Ganze über die notwendigen Kompetenzen verfügen kann.¹⁷

Abbildung 29 stellt diese unterschiedlichen Modelle gegenüber.

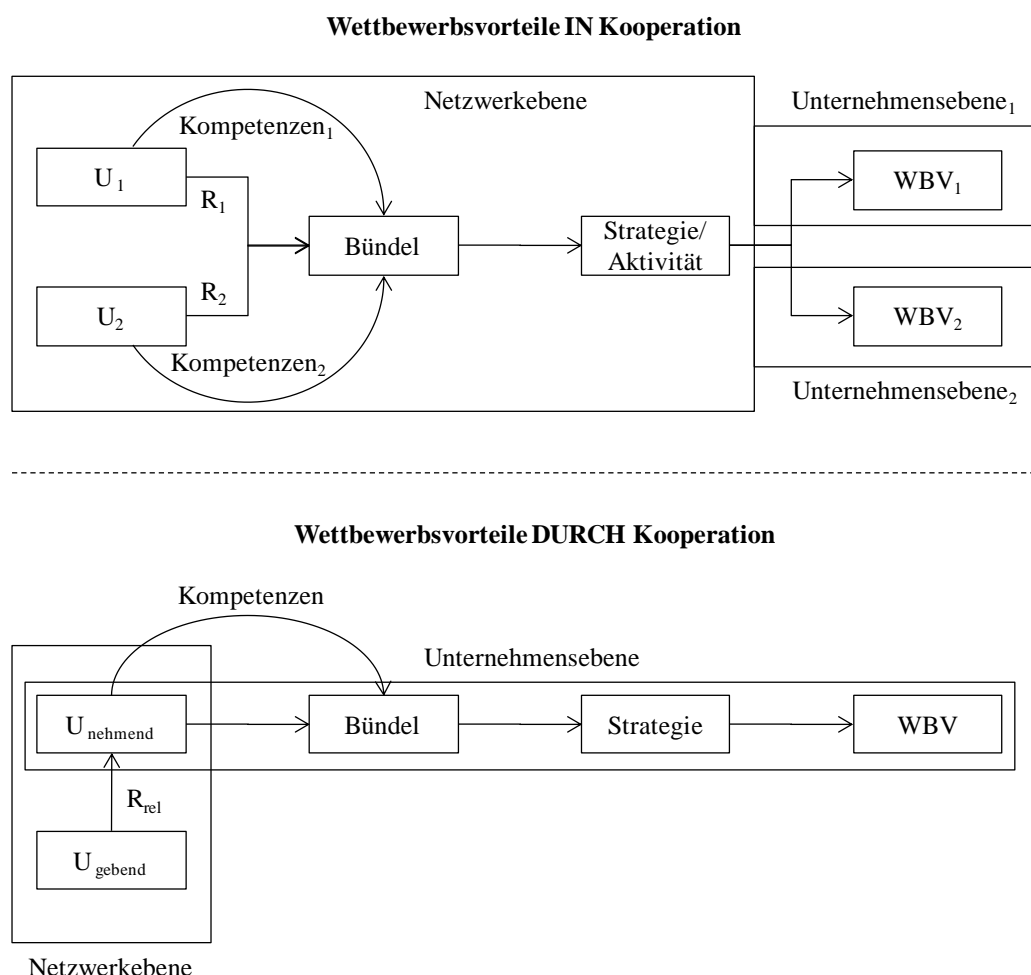


Abbildung 29: Abgrenzung kollektiver Strategien gegenüber Strategien durch Kooperation

¹⁶ Vgl. hierzu 4.3.

¹⁷ Vgl. hierzu 3.4.3.

5.3.2 Modellentwicklung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

Den Startpunkt für die Modellentwicklung bildet das Resource-Conduct-Performance-Paradigma. Um diese zentrale Verkettung herum werden die verschiedenen Elemente angebaut bzw. integriert. Im ersten Schritt findet die Integration der Überlassung aus Kapitel 4 statt. Zur besseren Veranschaulichung dieses Ansatzes werden die beiden verschiedenen Ebenen, auf dem das Unternehmen operiert, die Unternehmensebene und die Netzwerkebene, dargestellt. Bei diesem Konzept der Ressourcenkooperation bildet das Element der Ressourcen bzw. des Ressourcenpools die Verbindung zwischen den beiden Ebenen. Durch die Integration der relationalen Ressourcen in das Paradigma wird das Element des Ressourcenbündels eingeführt, da hierauf aufbauend Aktivitäten durchgeführt werden, die letztlich zu einer Performance führen. Die Fit-Konzepte dieser Kette erscheinen alle als Mediation. Aktivitäten bauen auf das Ressourcenbündel auf, das interne und relationale Ressourcen beinhaltet. Nur aus Aktivitäten kann eine Performance resultieren. Daher wird hier eine totale Mediation unterstellt. Kompetenzen wirken moderierend. Durch ihren Einsatz werden die Ressourcen effektiver und effizienter in Aktivitäten umgesetzt. Somit werden Kompetenzen zwischen dem Ressourcenbündel und dem Conduct angeordnet. Schon in 4.3 wurde dieser Effizienzgedanke ausgedrückt. Es könnte diskutiert werden, ob die Kompetenzen nicht schon vor dem Bündel integriert hätten werden müssen, um die relationalen Ressourcen in das Bündel zu integrieren. Aber diese Aufgabe wird durch Teile der Absorptionsfähigkeit der Einbaufähigkeit im Rahmen von CEDE erfüllt.

Die Performance wird ausschließlich als Wettbewerbsvorteil dargestellt. Auf die Darstellung der aus dem Wettbewerbsvorteil resultierenden Rente wird verzichtet, da die Nichtzuordenbarkeit (kausaler Zusammenhang) von bestimmten Strategien zu einer bestimmten Rente das Konstrukt sehr schwierig messbar macht. Der Wettbewerbsvorteil wird daher als alleiniges, abstraktes Element der Performance dargestellt. Der gebogene Rückpfeil berücksichtigt die Möglichkeit, dass ein Wettbewerbsvorteil Voraussetzung für Aktivitäten sein kann. Diese Beziehung wird nicht im Detail weiter nachverfolgt werden, wird aber selbstverständlich vorausgesetzt. Diese beschriebenen Beziehungen lassen sich mathematisch wie folgt ausdrücken:

WBV	Wettbewerbsvorteil	
C	Conduct	I) $WBV = f(C)$
B	Bündel	II) $C = f(B * K)$
K	Kompetenzen	III) $B = f(R_{rel}, R_{U, nehmend})$
R_{rel}	relationale Ressource	
$R_{U, nehmend}$	Ressourcenausstattung des nehmenden Unternehmens	

Auf der Netzwerkebene wird das Resource-Conduct-Performance-Paradigma um den Aspekt der Kooperation erweitert, indem das gebende Unternehmen mit berücksichtigt wird und das Element des Ressourcenpools integriert wird. Auch wenn der Ressourcenpool nur ein abstraktes Konstrukt ist, so gelangen Ressourcen theoretisch nur über diesen Zwischenschritt vom gebenden Unternehmen in das Ressourcenbündel des nehmenden Unternehmens. Der Pool wird zwischen der Gestaltungs- und Kontextebene angeordnet, da es sich bei den im Pool enthaltenen relationalen Ressourcen um externe Ressourcen handelt, die aber theoretisch für die exklusive Nutzung überlassen worden sind. Somit steht die Überlappung der Gestaltungs- und Kontextebene auch sinnbildlich für die dritte Richtung der ressourcenorientierten Forschung. Entscheidend ist, dass nur Ressourcen, die auch in den Pool gelangt sind, letztlich auch in das Ressourcenbündel gelangen können. Diese Entscheidung des gebenden Unternehmens stellt für das nehmende Unternehmen eine nicht gestaltbare Variable dar, also eine Kontextvariable, die alleine durch das gebende Unternehmen bezüglich dessen Abgabefähigkeit und der Abgabewilligkeit bestimmt wird. Die Integration der relationalen Ressource kann bei dieser Wirkbeziehung als relative Erfolgsvariable betrachtet werden.¹⁸ Bei dieser Betrachtung aus Sicht des gebenden Unternehmens liegt das Wesen des Ressourcenpools auf der Gestaltungsebene, da die relationale Ressource bei der Überlassung die Kontextebene verlässt. Das gebende Unternehmen entscheidet sich dabei entweder eine Ressource zu überlassen oder nicht. Durch diese digitale Entscheidung in Verbindung mit dem Konstrukt des Ressourcenpools wird die Überlassung von relationalen Ressourcen durch die Betrachtung des gebenden Unternehmens als vollständige Mediation berücksichtigt.

E_{gR}	Abgabefähigkeit auf Ressourcenebene	IV) R-Pool = $f(E_{gR}, D_R, R_{U, gebend})$
D_R	Abgabewilligkeit auf Ressourcenebene	
$R_{U, gebend}$	Ressourcenausstattung des gebenden Unternehmens	

Auf diese Weise erscheint auch die explizite Berücksichtigung des Ressourcenpools im Modell sinnvoll, da auf diese Weise die Verbindung der Überlassungskriterien modellseitig aufgespalten werden können in Gestaltungsvariablen und Kontextvariablen. So kann das Unternehmen selbst die Komplementarität seines Ressourcenbündels gestalten, wie es komplementäre relationale Ressourcen erkennt und die Fähigkeiten aufbaut, um diese integrieren und anwenden zu können. Hier wechselt die Perspektive des Ressourcenpools. Bei dieser Betrachtung aus Sicht des nehmenden Unternehmens liegt das Wesen des Ressourcenpools auf der Kontextebene, da die relationale Ressource bei nicht erfolgreicher Integration in das Ressour-

¹⁸ In Bezug auf die ganzheitliche, komplexe Wirkbeziehung bleibt der Wettbewerbsvorteil die einzige Erfolgsvariable.

cenbündel für das Unternehmen eine externe Ressource bleibt, die nicht für die eigenen Aktivitäten genutzt werden kann. Anders als der digitale Eingang der relationalen Ressource in den Ressourcenpool ist die erfolgreiche Integration der relationalen Ressource in das Ressourcenbündel des Unternehmens eine Funktion von der Komplementarität und Einbaufähigkeit des Unternehmens. Somit liegt an dieser Stelle ein moderierender Effekt vor.

C_R Komplementarität
 E_{nR} Einbaufähigkeit

$$V) R_{rel} = f(R\text{-Pool} * (C_R, E_{nR}))$$

Die simple Implikation aus dem mediiierenden Effekt auf der Pool-Eingangsseite ist, dass das Unternehmen diesen Kontext nicht beeinflussen kann, außer nach einem anderen Unternehmen als Kooperationspartner mit ausreichendem Überlassungspotenzial zu suchen, während es auf der Pool-Ausgangsseite das eigene Internalisierungspotenzial verbessern kann, falls es ein Unternehmen mit ausreichendem Überlassungspotenzial gefunden hat.

Fasst man die Gleichungen I) bis V) zusammen, so ergibt sich die mathematische Formulierung VI) für den Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation:

$$VI) WBV = f(f(f(f(E_{gR}, D_R, R_{U, gebend}) * (C_R, E_{nR})), R_{U, nehmend}) * K))$$

Abbildung 30 veranschaulicht die Integration von relationalen Ressourcen in das Resource-Conduct-Performance-Paradigma.

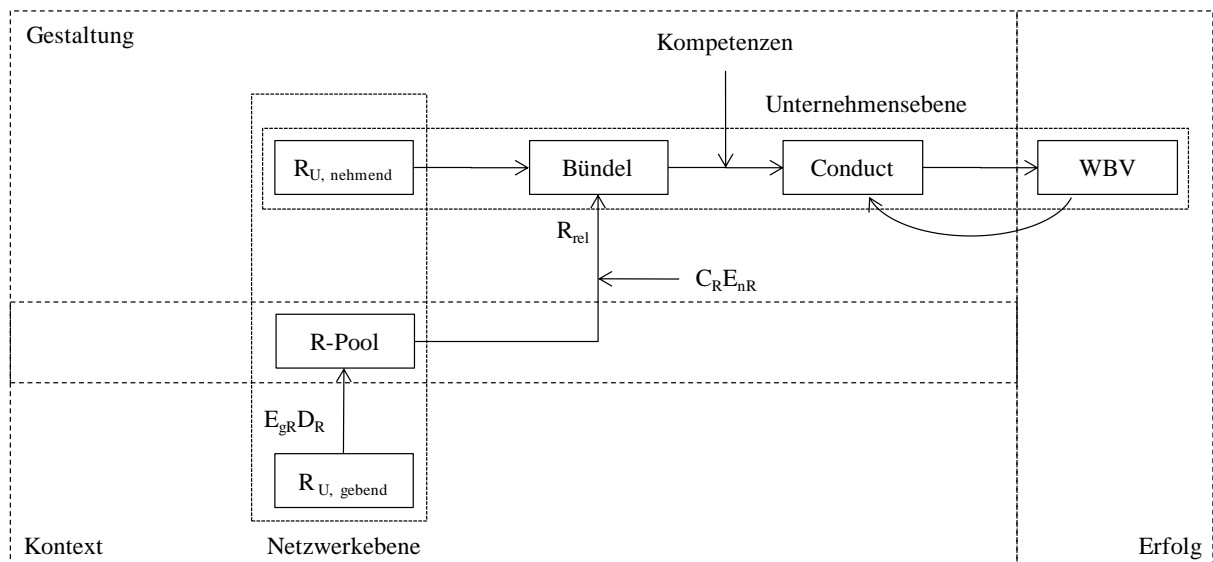


Abbildung 30: Modell Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

Aus diesem Modell können lediglich die schon bekannten Hypothesen des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation abgeleitet werden:

H1: Die Überlassung von relationalen Ressourcen führt zu einem unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

H1a: Unternehmenseigene Kompetenzen ermöglichen bei der Überlassung von relationalen Ressourcen die Generierung eines unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils.

Allerdings wird auch hier der schon in 4.5 beschriebene Mangel sichtbar, indem es einer Spezifizierung des Elements Conduct fehlt. Daher soll in diesem Abschnitt unter Conduct eine allgemeine Strategie verstanden werden. Für den Fit zwischen relationalen Ressourcen zu Strategien sollen nachfolgend die Überlassungskriterien erweitert werden.

5.3.3 Übertragung des Konzepts der Überlassung von relationalen Ressourcen auf Strategien im Allgemeinen

Die Kriterien sind die gleichen wie bei der Ressourcenüberlassung: CEDE. Lediglich der Bezug ändert sich. Die Kriterien beziehen sich nicht auf Elemente der Ressourcenebene, sondern auf Elemente der Strategieebene.

So bezieht sich C auf die Komplementarität zwischen der relationalen Ressource zur Strategie des nehmenden Unternehmens.

Expertise beschreibt die Abgabefähigkeit des gebenden Unternehmens in Bezug auf die Strategie des nehmenden Unternehmens. Im Vergleich zu den Überlassungskriterien auf Ressourcenebene findet hier ein Perspektivwechsel des Bezugsunternehmens statt. Denn die Abgabefähigkeit in Bezug auf die Strategie des gebenden Unternehmens wäre im Prinzip nichts anderes als die Abgabewilligkeit auf Ressourcenebene. Diese ist nämlich so definiert, dass u.a. die eigene Strategie nicht eingeschränkt werden darf. Ein Beispiel soll diesen Perspektivwechsel bei der Abgabefähigkeit in Bezug auf die Strategie verdeutlichen. Ein Automobilzulieferer möchte bei einem bestehenden Kunden (OEM) zusätzliche Aufträge erhalten. Er bekommt von einem Kooperationspartner dazu Ressourcen überlassen, die er auch erfolgreich in sein Ressourcenbündel integrieren kann. Alleine seine Marktdurchdringung bleibt erfolglos, da der OEM diese Ressourcen nicht qualifiziert hat. Demzufolge hat das gebende Unternehmen die Fähigkeit, die Ressource auf Ressourcenebene zu überlassen. Jedoch hat es nicht die Fähigkeit, die Ressource in Bezug auf die Marktdurchdringungsstrategie des nehmenden Unternehmens zu überlassen. Für die Bewertung der Abgabefähigkeit bleibt auch auf der Strategieebene weiterhin das Kriterium gültig, inwieweit das gebende Unternehmen die Überlassung unterstützen kann.

Die Abgabewilligkeit auf Strategieebene bezieht sich dann auf die Strategie des gebenden Unternehmens. Auch hier erscheint ein Beispiel hilfreich, um den Unterschied bei der Überlassung zwischen Ressourcen- und Strategieebene zu verdeutlichen. Ein Unternehmen, das wachsen möchte und dazu mit einer aufwändigen Marketingstrategie ein positives Images vermitteln möchte, hat zufällig bestimmte Slack Ressourcen übrig. Aus Ressourcensicht wäre es für das Unternehmen effizient, die nicht benötigten Slack Ressourcen abzugeben. Aus strategischer Sicht könnte es nachteilig sein, wenn diese Überlassung im Allgemeinen oder zu bestimmten Organisationen dem Image schaden würde.

Darüber hinaus kann bei der Abgabewilligkeit bei dem Ressourcenpoolkriterium oder der relationalen Ressource Investments in Future Potential Rent ein Spezialfall beobachtet werden. D_R ist vermutlich nicht ausreichend bzw. auf Ressourcenebene nicht existent, da eine gegenwärtige Verbesserung der Situation vermutlich nicht angestrebt wird. Tendenziell wird D_S hierfür die Motivation sein, da die Verbesserung der Situation strategisch bedingt ist.

Abbildung 31 stellt die Überlassungskriterien auf Ressourcen- und Strategieebene gegenüber.

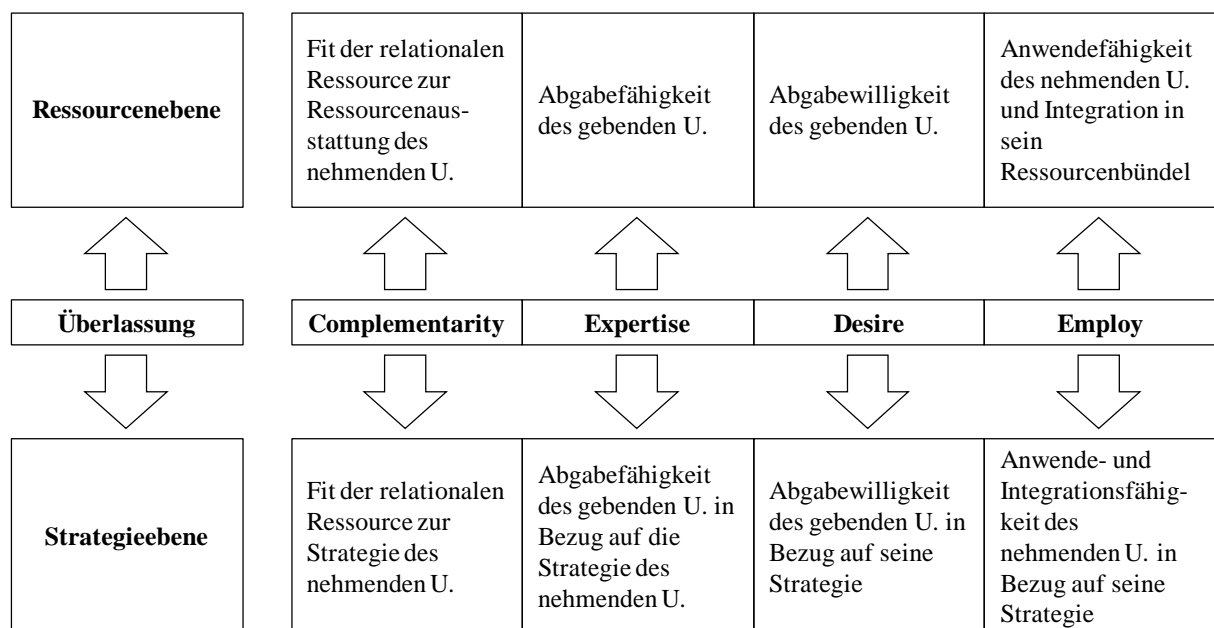


Abbildung 31: Unterscheidung der Überlassungskriterien von relationalen Ressourcen auf Ressourcen- und Strategieebene

Nach der Spezifikation der Überlassungskriterien auf Strategieebene kann im Modell das Element Conduct durch Strategie ersetzt werden. Der medierende Effekt über den Ressourcenpool wird um die strategische Abgabefähigkeit und Abgabewilligkeit erweitert. Auch hier wird angenommen, dass die Entscheidung des gebenden Unternehmens digital ist bzw. dass, wenn eine positive Entscheidung zur Überlassung getroffen wird, Fähigkeiten dazu auch

wirklich vorhanden sind. Die Abgabefähigkeit und Abgabewilligkeit auf Ressourcen- und Strategieebene zusammen bilden das Überlassungspotenzial des gebenden Unternehmens. Die strategische Komplementarität und Einbaufähigkeit wirkt modelltechnisch entkoppelt vom Ressourcenpool, da die relationale Ressource nicht direkt auf die Strategie wirkt, sondern ressourcentechnisch zunächst in das Bündel integriert werden muss. Kombiniert mit den anderen Ressourcen aus dem Bündel ermöglicht die relationale Ressource die Strategie. Anders als der digitale Eingang der relationalen Ressource in den Ressourcenpool, ist die erfolgreiche Integration der relationalen Ressource in die Strategie des Unternehmens eine Funktion von der strategischen Komplementarität und Einbaufähigkeit des Unternehmens. Somit liegt an dieser Stelle ein moderierender Effekt vor.

S Strategie
 C_S strategische Komplementarität
 E_{nS} strategische Einbaufähigkeit
 E_{gS} strategische Abgabefähigkeit
 D_S strategische Abgabewilligkeit

$$\text{VII) } R\text{-Pool} = f(E_{gR}, D_R, E_{gS}, D_S, R_{U, \text{gebend}})$$

$$\text{VIII) } C = S = f(B * K * (C_S, E_{nS}))$$

Abbildung 32 veranschaulicht die Berücksichtigung der Strategie im Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation und die Integration der strategischen Überlassung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

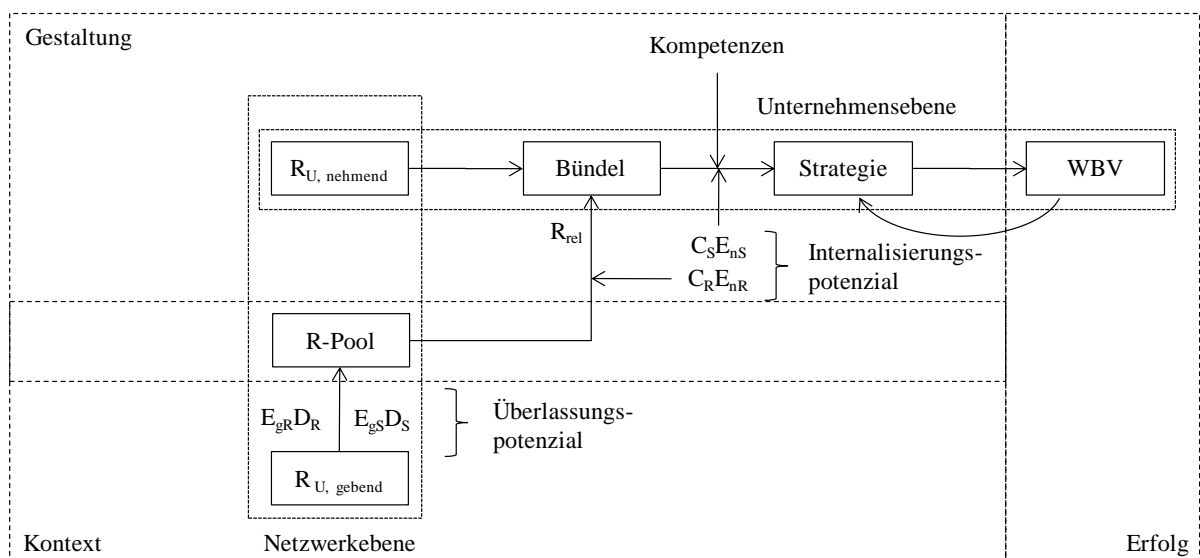


Abbildung 32: Berücksichtigung der Strategie im Modell Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

Aus der Integration des Strategieelements und der dazugehörigen Kriterien lässt die zweite Modellhypothese ableiten:

H2: Die Überlassung von relationalen Ressourcen ermöglicht die Implementierung einer unternehmensspezifischen wertschöpfenden Strategie.

5.3.4 Der Einfluss des Managements auf Strategien durch Kooperation

In 4.3 wurde nicht nur der Effizienzgedanke durch vorhandene Kompetenzen, sondern auch der Effektivitätsgedanke ausgedrückt. Dabei wurde auf den effektiven Bündelbau als Voraussetzung für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verwiesen. Somit wirkt ein noch nicht näher betrachteter und spezifizierter Einflussfaktor im Modell. Aufgrund dieser Effektivitätseigenschaft kann diese Fähigkeit nur eng mit dem Management verbunden sein. Da das Ursprungsmodell schon um verschiedene Elemente erweitert worden ist, von denen einige strategische Planung benötigen, werden an diesen Stellen folglich auch die Fähigkeiten des Managements benötigt. Schließlich ist die strategische Planung eine Hauptaufgabe des Managements.

Dadurch, dass die Strategie nun mit berücksichtigt wird, kann die Fähigkeit nicht einfach den effektiven Bündelbau auf Wettbewerbsvorteile beziehen. So setzt die Implementierung einer effektiven Strategie einen effektiven und effizienten Bündelbau voraus. Die Managementfähigkeit an dieser Stelle wurde in 3.3.3 als Bundling bezeichnet. Bundling wird im Modell aufgrund der Fähigkeit Ressourcen zu kombinieren zwischen den Ressourcen und dem Bündel angeordnet und wirkt moderierend. Je besser diese Fähigkeiten sind, desto besser können Ressourcen kombiniert werden. Bundling wirkt somit nicht auf die relationalen Ressourcen. Es schafft gewissermaßen die Voraussetzung für das Internalisierungspotenzial.

Die Mediation des Ressourcenbündels über die Strategie zum Wettbewerbsvorteil erfordert die Berücksichtigung von Fähigkeiten des Managements zwischen Strategie und Wettbewerbsvorteil. Denn um einen Wettbewerbsvorteil erreichen zu können, muss die Strategieformulierung verschiedene Aspekte berücksichtigen wie zum Beispiel Wertgenerierung für den Kunden oder das Mobilisieren, Koordinieren und Anwenden, so zum Beispiel auch das Ausrichten der funktionalen Strategien und Kompetenzen auf eine wertschöpfenden Strategie zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils. In 3.3.3 wurde diese Fähigkeit als Leveraging beschrieben. Auch Leveraging wirkt hier moderierend.

Letztlich wirkt das Management mit seinen Fähigkeiten über das in 3.3.3 beschriebene Structuring auf das Modell ein. Dies findet zunächst an der Ressourcenbasis durch Akkumulation in Form von Entscheidungen über die interne Entwicklung von Ressourcen statt. Es wird hier angenommen, dass die Ressourcenbasis über die Zeit eine Funktion dieser Fähigkeit ist. Darüber hinaus beinhaltet Structuring auch das Akquirieren von Ressourcen. Da in diesem Modell Ressourcen durch Kooperation akquiriert werden, beinhaltet Structuring im Kontext dieser Arbeit auch das Erkennen von Ressourcen- und Überlassungspotenzial außerhalb des Unternehmens und somit auch die Anbahnung der Kooperation. Letztlich beinhaltet es auch

das Unternehmen kooperationsfähig zu gestalten und das Internalisierungspotenzial aufzubauen. Deshalb wird die Fähigkeit des Structuring an der Ressourcenbasis des nehmenden Unternehmens und auf der Netzwerkebene an der Ressourcenbasis des gebenden Unternehmens angeordnet.¹⁹ Dies bedeutet nicht, dass durch diese Fähigkeiten die Ressourcen der Umwelt beeinflusst werden können, sondern dass die Selektion des Kooperationspartners und die Fähigkeit zur Anbahnung darüber entscheiden, welche Ressourcen auf Netzwerkebene gelangen. Durch diese Annahme wird das Überlassungspotenzial eine entscheidende Kontextvariable im Modell. Somit stellt Structuring explizit die Fähigkeit im Sinne des Konfigurationsansatzes dar, um einen Fit mit der Umwelt herzustellen.

Bezieht man die drei Kategorien der Fähigkeiten auf die drei Kategorien des Fits aus Abbildung 26, so erkennt man, dass durch die Berücksichtigung des Überlassungspotenzials Structuring einen Intra-System-Fit bewirken kann, während Bundling durch die Berücksichtigung des Internalisierungspotenzials die Voraussetzung für einen Intra-Strategie-Fit schafft und Leveraging den Strategie-System-Fit beeinflusst.

Mathematisch formuliert ergeben sich aus der Berücksichtigung der Fähigkeiten im Modell folgende ergänzende Gleichungen:

F_L	Leveraging-Fähigkeit	IX) WBV	$= f(S * F_L)$
F_B	Bundling-Fähigkeit	X) B	$= f((R_{rel}, F_B * R_{U, nehmend}))$
F_S	Structuring-Fähigkeit	XI) $R_{U, nehmend}$	$= f(F_S)$
		XII) $R_{U, gebend}$	$= f(F_S)$

In Abbildung 33 sind die Fähigkeiten im Modell integriert dargestellt.

Berücksichtigt man nun Gleichungen VII) bis XII) in Gleichung VI), so ergibt sich der mathematische Zusammenhang des Modells für den Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Strategien (oder wertschöpfende Strategien) durch Kooperation in Gleichung XIII):

$$\text{XIII) } WBV = f(f(f(f(E_{gR}, D_R, E_{gS}, D_S, f(F_S)) * (C_R, E_{nR})), F_B * f(F_S)) * K * (C_S, E_{nS})) * F_L$$

¹⁹ Vereinfachend wird die Ressourcenbasis in diesem Modell nicht von weiteren Variablen abhängig dargestellt, da dies nicht für den Ansatz dieser Arbeit relevant ist.

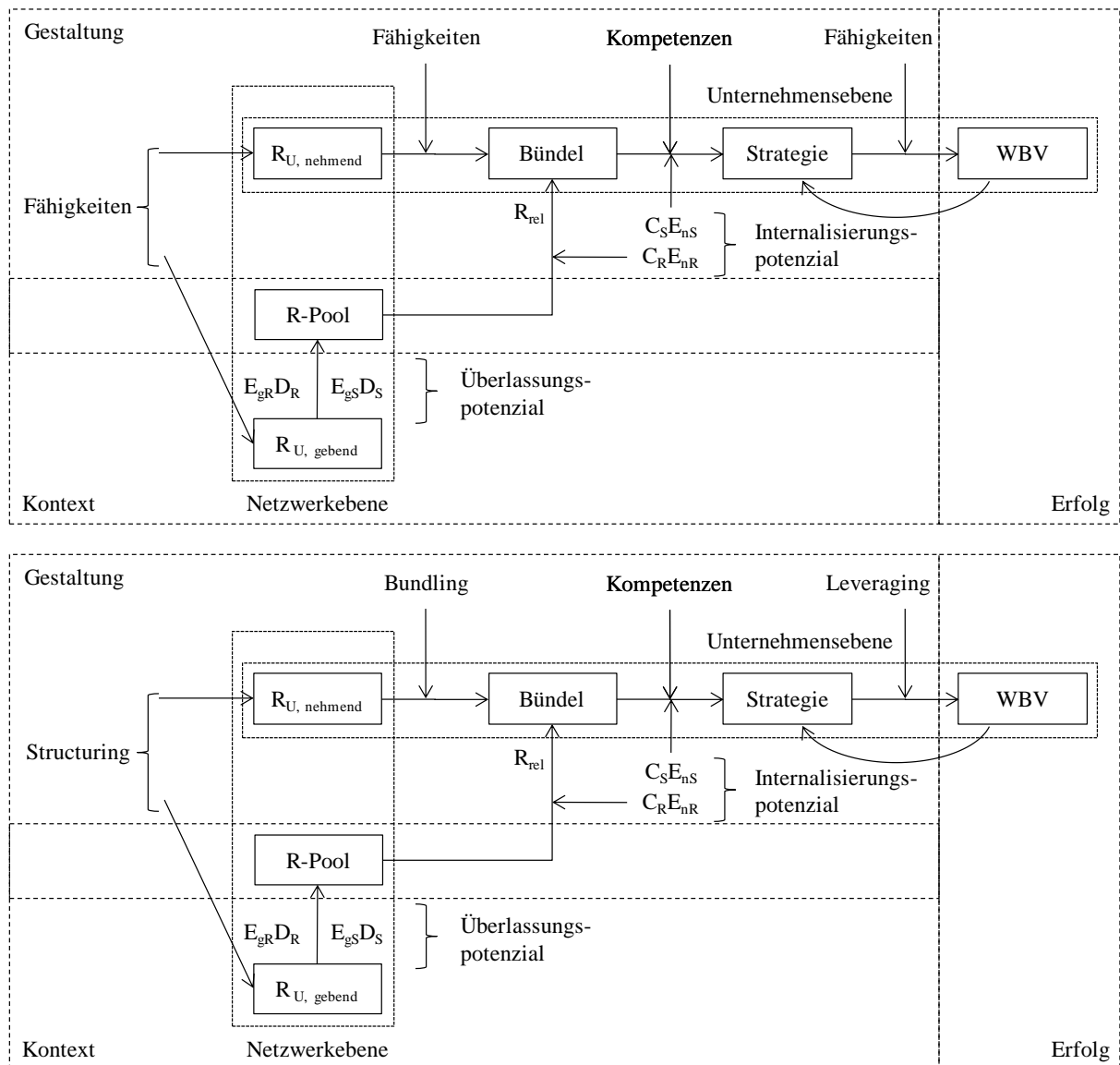


Abbildung 33: Einordnung der Fähigkeiten in das Modell

Aus der Integration der strategischen Fähigkeiten des Managements lässt sich die dritte Modellhypothese ableiten:

H3: Die Generierung eines unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils durch Kooperation erfordert ausgeprägte strategische Fähigkeiten des Managements.

H3a: Structuring-Fähigkeiten erkennen Überlassungspotenzial und bahnen die Kooperation an.

H3b: Bundling-Fähigkeiten schaffen Internalisierungspotenzial und ein effektives Ressourcenbündel.

H3c: Leveraging-Fähigkeiten konzipieren eine wertschöpfende Strategie durch Kooperation.

5.3.5 Übertragung des Konzepts der Überlassung auf Wachstumsstrategien

In diesem Abschnitt soll das bis dato generische Modell für die Zwecke dieser Arbeit speziell angepasst werden. Ziel ist die Erklärung von unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen aus Wachstumsstrategien durch Ressourcenkooperation. Somit sind die generischen Elemente Wettbewerbsvorteil, Strategie und Ressource durch konkrete Spezifikationen bzw. Ausprägungen der Typologien zu ersetzen.

Für Wettbewerbsvorteile wird die Typologie von Porter aus 3.1.2 verwendet, da die Spezifikation von Differenzierung, Kostenführerschaft und Fokussierung am verbreitetsten und am besten beschrieben ist. Darüber hinaus erscheint die Unterscheidung dieser drei Typen vom Umfang her und von der Klarheit ihrer Abgrenzung als ein geeignetes Maß für die Empirie dieser Arbeit.

Als Strategie werden die in 3.2 beschriebenen Typen von generischen Wachstumsstrategien verwendet: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.

In 4.3 wurde beschrieben, dass relationale Ressourcen im Ressourcenpool durch Kooperation zur Verfügung gestellt werden. Die Kriterien für den Ressourcenpool bilden zugleich auch die Typologie von relationalen Ressourcen. Die Ressourcentypen sind Economies of Scale, Slack und Investment in Future Potential Rent.

Auf diese Weise wird klar, was in der Einleitung dieser Arbeit mit Baukastensystem gemeint war. Die Elemente können im Sinne des strategischen Managements wie gewünscht konzipiert werden. Das Modell aus Abbildung 34 bildet die Grundlage für die Empirie in Kapitel 6.

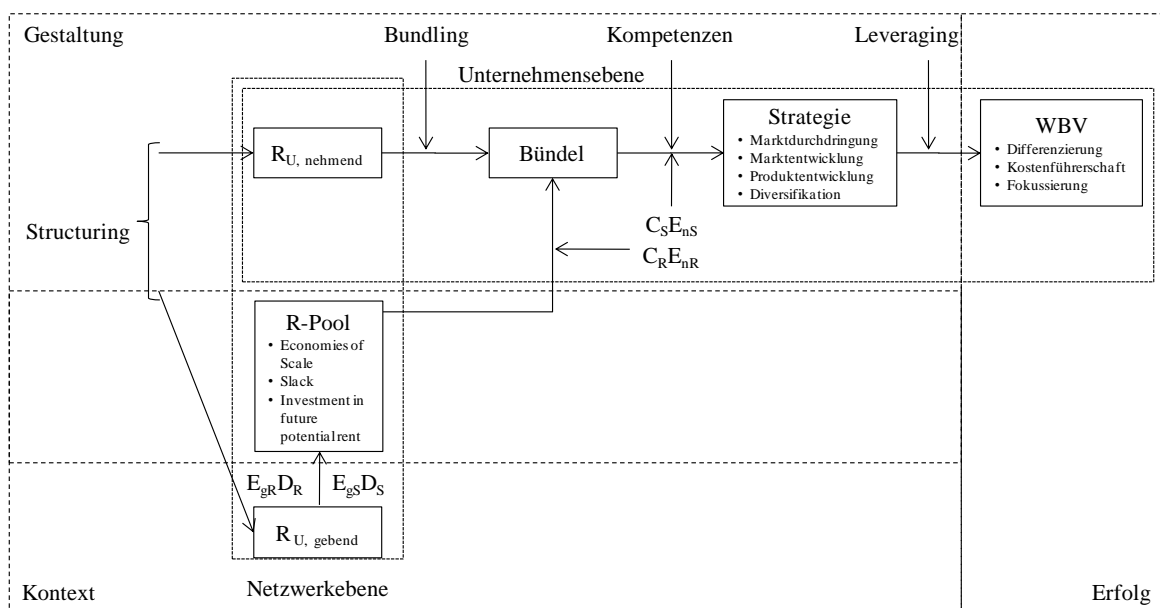


Abbildung 34: Modell Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

Aus der Konkretisierung der Modellelemente lassen sich die Hypothesen vier, fünf und sechs ableiten. Theoretisch könnten aufgrund der verschiedenen Typen von Ressourcen, Strategien und Wettbewerbsvorteilen für alle 36 Permutationen dieser Verkettung Unterhypothesen formuliert werden. Um eine gewisse Allgemeingültigkeit zu demonstrieren, muss zumindest jeder Typ der Elemente des Modells beobachtet werden können, jedoch nicht jede einzelne Permutation. Letztlich ist auch fraglich, ob jede Permutation überhaupt existiert oder Sinn macht.

Hypothesen zu Strategien:

H4: Wachstumsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

H4a: Marktdurchdringungsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

H4b: Marktentwicklungsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

H4c: Produktentwicklungsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

H4d: Diversifikationsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

Hypothesen zu Wettbewerbsvorteilen:

H5a: Kostenführerschaft kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

H5b: Differenzierung kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

H5c: Fokussierung kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

Hypothesen zu Typen von relationalen Ressourcen:

H6a: Die Überlassung von Slack ermöglicht wertschöpfende Wachstumsstrategien.

H6b: Skaleneffekte beim Kooperationspartner ermöglichen bei der Überlassung wertschöpfende Wachstumsstrategien.

H6c: Investments in Future Potential Rent ermöglichen bei der Überlassung wertschöpfende Wachstumsstrategien.

5.4 Definitionen und Prämissen von Elementen des Erklärungsmodells

In diesem Abschnitt sollen für das in 5.3 entwickelte Modell Definitionen, Prämissen und Operationsalisierungen vorgenommen werden, sodass es in Kapitel 6 empirisch untersucht werden kann.

5.4.1 Strukturierung von Wachstumsstrategien

Ziel dieses Abschnittes soll es sein, eine Strukturierung von Wachstumsstrategien zu finden, die als Grundlage für die Auswahl und Analyse für die Fallstudie dienen kann. Wie in 3.2 beschrieben existieren so viele verschiedene Ausprägungen innerhalb einer generischen Wachstumsstrategie nach Ansoff, sodass seine Matrix für die Empirie nicht dienlich ist. Auf der anderen Seite existieren Weiterentwicklungen der Ansoff-Matrix, die schon zu fein untergliedert sind. Nicht für jede Ausprägung wird ein Fall zu finden sein. Genauso wird es schwierig werden, die Fälle nach den feinen Unterschieden in den Ausprägungen der Wachstumsstrategien unterscheiden zu können. Wenn es u.a. das Ziel dieser Arbeit ist, Wachstumsstrategien mit Wettbewerbsvorteilen durch Kooperation zu verbinden und die Gesamtmodellhypothese H4 bezüglich der Wachstumsstrategie zu untergliedern, so macht eine Betrachtung der Grenzen der Wachstumsstrategien Sinn. Wenn das Modell für die Extremausprägungen einer jeder Wachstumsstrategie validiert werden kann, dann ist davon auszugehen, dass das Modell auch für das Kontinuum der Ausprägungen zwischen den Extrempositionen gilt. Dieser Logik folgend müssen für jede spezielle Wachstumsstrategie von Ansoff zwei Ausprägungen gefunden werden, die das Spektrum derselben möglichst umfänglich eingrenzen. Daraus ergeben sich für die Fallstudie acht zu untersuchende Wachstumsstrategien. Für jede dieser Strategien sollen in diesem Abschnitt auch die Merkmale kurz zusammengefasst werden.

Die Marktdurchdringung zielt auf eine Erhöhung des Marktanteils ab. Dies kann in den Extrempositionen durch die Gewinnung neuer Kunden im bestehenden Markt oder durch die Erhöhung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden erreicht werden. Da bei der Marktdurchdringung die Variable der Kunde ist und die Konstante der Markt, handelt es sich um eine extreme Betrachtung, da entweder der Kunde schon da ist oder nicht.

Die Marktentwicklung zielt auf die Generierung neuer Absatzmärkte ab. Die Variable ist also der Markt, und nicht das Produkt. Hier kann aber nicht wie bei der Marktdurchdringung eine Ausprägung digital ein oder ausgeschaltet werden. Eine in 3.2.3 beschriebene Untergliederung differenziert zwischen neuen Verwendungszwecken und neuen Verwendern. Diese beiden Ausprägungen sind grundsätzlich verschieden, spannen aber kein Kontinuum auf, sodass

man schwierig darauf schließen könnte, dass das Modell auch für die Ausprägungen dazwischen gültig ist. Deswegen müssen für diese beiden Ausprägungen jeweils Extremposition gefunden werden. Für neue Verwendungszwecke ist eine mögliche Extremposition eine andere Branche, da hier grundsätzlich andere Anforderungen an das Produkt bestehen können. Für neue Verwender ist eine mögliche Extremposition eine neue Location. Insbesondere wenn die Location im Ausland liegt, kommen viele Aspekte zum Tragen wie zum Beispiel die kulturelle Distanz, die die Umsetzung der Strategie für das Unternehmen erschwert.

Bei der Produktentwicklung ist das Produkt die Variable und der Markt die Konstante. Hier kann durch den Grad der Veränderung am Produkt relativ gut ein Kontinuum aufgespannt werden. Demnach grenzen also die Produktvariation und die Produktinnovation die Ausprägungen der Produktentwicklung ein.

Bei der Diversifikation sind sowohl das Produkt als auch der Markt Variablen. Die Unterscheidung in horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation ist an dieser Stelle unpraktisch, da drei Punkte zum Aufspannen eines Kontinuums überbestimmt wären. Darüber hinaus befinden sich die Ausprägungen auf unterschiedlicher Gliederungsebene. Das Gegenteil von lateraler Diversifikation fasst die horizontale und vertikale Diversifikation zusammen. Daher macht es mehr Sinn, für die Strukturierung zwischen verbundener und unverbundener Diversifikation zu unterscheiden, da diese beiden Ausprägungen ein möglichst umfängliches Spektrum für die Diversifikation aufspannen.

Das Spektrum der generischen Wachstumsstrategien wird durch die in Tabelle 7 dargestellten Ausprägungen aufgespannt.

	Bestehende Produkte		Neue Produkte	
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Bestehende Kunden	Produktentwicklung	Variation
		Neue Kunden		Innovation
Neue Märkte	Marktentwicklung	Branche	Diversifikation	Verbunden
		Location		Unverbunden

Tabelle 7: Strukturierung von Wachstumsstrategien für die Empirie

5.4.2 Merkmalsausprägungen der Modellelemente

In diesem Abschnitt sollen die Merkmalsausprägungen der Modellelemente zusammengefasst werden. Zuvor sei aber überhaupt erst auf die Notwendigkeit der Herleitung dieser Modellelemente hingewiesen. Es dient sicherlich auch in Vorwegnahme auf das nächste Kapitel der Einhaltung gewisser Gütekriterien der qualitativen Forschung. So zum Beispiel schafft es ein einheitliches Verständnis und ermöglicht eine Bewertung der Modellelemente, sodass die sub-

jektive Sichtweise und ein unterschiedliches Verständnis der interviewten Manager über die Modellelemente möglichst ausgeschaltet werden. Darüber hinaus ist es aber ohne weiteres nicht immer eindeutig eine beobachtete Aktivität einer idealtypischen Strategie oder Wettbewerbsvorteil zuzuordnen. Diese Merkmale sollen dabei helfen anhand der Beobachtungen auf den Strategietyp oder Wettbewerbsvorteil zu schließen. In Bezug auf die Bewertung der Überlassung dient es eher als Detaillierung, um zu gewährleisten, dass alle Facetten des Phänomens erfasst werden können.

Tabelle 8 fasst die Merkmale der Modellelemente zusammen, so wie sie bisher in dieser Arbeit beschrieben wurden. Wachstumsstrategien werden anhand der in 5.4.1 hergeleiteten Strukturierung und der in 3.2 beschriebenen Merkmale in gewisser Weise operationalisiert. Die Untergliederung der Merkmale der Wettbewerbsvorteile stammt aus 3.1 und die der Fähigkeiten aus 3.3.3. Die Detaillierung der Überlassung auf Ressourcenebene stammt aus 4.4 und auf Strategieebene aus der Erweiterung der Überlassung auf Strategien aus 5.3.3 in Verbindung mit der Beschreibung von Wachstumsstrategien aus 3.2 und dem Ressourcenmangel als deren Hemmnis aus 3.3.4.

Wachstumsstrategie
Marktdurchdringung
bestehende Kunden Verbesserung oder Anpassung der Produktqualität Ausbau von Zusatznutzen Verbesserung der Distribution Intensivierung der Kommunikation Preisdifferenzierung
neue Kunden Abwerben von der Konkurrenz Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten Verbesserung des Produktes neue Verkaufsargumente oder bessere Information Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber
Marktentwicklung
Branche Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt Erweiterung der Produkteignung Schaffung neuer Anwendungsbereiche Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme
Location regional national international
Produktentwicklung
Variation Zusatznutzen durch Serviceerweiterung Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden
Innovation Technische Produktinnovationen Anwendung neuer Technologien Systeme statt Komponenten diverse innovationsstrategische Entscheidungen Psychische Produktinnovationen Umpositionierung Neupositionierung
Diversifikation
verbunden vertikal horizontale
unverbunden lateral

Wettbewerbsvorteil
Kostenführerschaft Skaleneffekte Verbundeffekte Erfahrungseffekte Prozesstechnik (Erfahrungskurve) Produktdesign Prozessdesign Kapazitätsausnutzung Input-Kosten (Faktorkosten) residuale Effekte der operativen Effektivität
Differenzierung Preisführerschaft Image Support/Unterstützung Design Qualitätsführerschaft undifferenziert oder nicht-differenziert
Fokussierung auf Segmente auf geographische Märkte auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz

Fähigkeiten
Structuring Akquirieren Akkumulieren Abstoßen
Bundling Stabilisieren Anreichern Pioneering
Leveraging Mobilisieren Koordinieren Anwenden

Überlassung auf Ressourcenebene	
nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Effektivitätskriterium	
Branche Größe Produkt Location Markt Kunden	Branche Größe Produkt Location Markt Kunden
Effizienzkriterium	
Complementarity Synergie (Fit zwischen Firm und Relational Resources) Erkennen der relationalen Ressource	Expertise tangible Ressource Exklusivität in der Verwendung Überlassungsmechanismus Aufwand/Kosten intangible Ressource Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen) Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage) Personengebundenheit Überlassungsmechanismus Aufwand/Kosten
Employ Fähigkeit zur Assimilierung Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung Integrationskosten	Desire Kosten Opportunitätskosten Kosteneinsparung Zukünftiges Geschäft
Überlassung auf Strategieebene	
Complementarity Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie Kosteneffizienz Marktzugang Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung Daten Anlagen Know-How	Expertise Gewährleistung Zertifizierung Reputation Rechtliche Aspekte/Ownership
Employ Wahl der Kooperationsform Integration in Wachstumsstrategie Rechtliche Aspekte Zertifizierung Reputation Organisatorische/prozessuale Anpassungen Integrationskosten	Desire Wahl der Kooperationsform Zulassen der Sichtbarkeit Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelagertes kooperatives Umfeld) Klassifizierung der relationalen Ressource (EOS, Slack, Investment) Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens

Tabelle 8: Zusammenfassung der Merkmale der Modellelemente

5.4.3 Kooperationsverständnis und Kriterien des Ressourcenpools

Definition und Voraussetzung des Kooperationsbegriffs für das Modell

Bei der Definition des Kooperationsbegriffs wird sich in dieser Arbeit an den Ausführungen aus 4.1 orientiert. Es soll ausschließlich der einseitige Ressourcenfluss des Kooperationsbegriffs betrachtet werden. Der Mutual Exchange wird als Modellbestandteil nicht zugelassen. Daher wird dieses Element in der Empirie öfters diskutiert werden müssen. Darüber hinaus gelten das Erfüllen der CEDE-Kriterien und das Vorhandensein eines Ressourcenpools als elementare Voraussetzungen, sodass auch das gebende Unternehmen einen automatischen,

nicht aber durch das nehmende Unternehmen getriebenen Nutzen erfährt. Dieses kooperative Konstrukt wird innerhalb der in 3.4.2 beschriebenen Kooperationsformen stattfinden.

Ein weiteres wichtiges Element ist das kooperative Umfeld bzw. weitere Aktivitäten auf der Netzwerkebene. So beschreiben Dyer und Singh (1998) mit Bezug auf Womack, Jones und Roos (1990) ein Beispiel für Routinen für Wissensaustausch. Für die folgende Betrachtung soll nicht auf das Joint Venture als Ganzes fokussiert werden, sondern GM Packard als nehmendes Unternehmen interpretiert werden. GM Packard hatte Qualitätsprobleme bei der Belieferung des Werks des GM-Toyota Joint Venture United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI). GM Packard hat es mit Hilfe von Sumitomo Wiring geschafft die Qualitätsprobleme zu lösen, indem Ingenieure zu NUMMI delegiert hatten. Sumitomo Wiring ist ein traditioneller Toyota Zulieferer. Die Beziehung zwischen der Verbindung zwischen Toyota und Sumitomo Wiring Systems bildete also eine Voraussetzung für die Pipeline, durch die relationale Ressource an GM Packard überlassen wurde. Dieses komplexe Konstrukt zeigt nur eine mögliche Voraussetzung für die Überlassung. Es könnten aber auch nur einfache kollektive Strategien dem zu untersuchenden Phänomen vorausgegangen sein. Diese könnten zum Beispiel eine positive Grundeinstellung gegenüber einer weiteren Art der Kooperation schaffen. In der wie in 4.1 beschriebenen Theorie erfordert der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation keine vorausgehenden kollektiven Aktivitäten. Jedoch könnten vorausgegangene kollektive Aktivitäten das Erkennen der relationalen Ressource unterstützt haben. Aus der Theorie lässt sich keine eindeutige Hypothese herleiten für einen moderierenden Einfluss. Das Untersuchen der vorausgegangenen gemeinsamen Aktivitäten und der Kooperationsform soll in der Empirie mit berücksichtigt werden, besitzt aber eher explorativen Charakter. Zumindest könnte durch das Auffinden von nur einem Fall ohne vorausgegangene kollektive Aktivitäten gezeigt werden, dass ein kooperatives Umfeld nicht zwingend eine Voraussetzung für unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation sein muss.

Bezüglich der Kriterien des Ressourcenpools stellen sich ähnliche Fragen, zum Beispiel ob eine Überlassung ohne vorherige gemeinsame Aktivitäten bei Slack und Skaleneffekten wahrscheinlicher als bei Investment in Future Potential Rent, da so für das gebende Unternehmen das Potenzial des nehmenden Unternehmens schwerer einzuschätzen ist bzw. die Erfahrung und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit fehlt. Diese Frage erinnert an die in 3.4.5 beschriebene Diskussion über „partner attractiveness in alliance formation“, in der in Analogie ein Partner mit Kooperationserfahrung attraktiver für eine weitere Kooperation gesehen wird. Das Motiv bei der vorherigen Betrachtung ist nur ein anderes. So war es bei dieser Diskussion

die Kooperationserfahrung als Fähigkeit, während es in diesem Zusammenhang um andere Fähigkeiten geht, die durch gemeinsame Aktivitäten hätten erkannt werden können.

Übernahme der Kriterien des Ressourcenpools

Es soll an dieser Stelle grundsätzlich diskutiert werden, ob der Ressourcenpool nicht erweitert werden kann oder muss bzw. ob die Inhalte in seiner Struktur abschließend sind. Ein Punkt, der an dieser Stelle zum Denken anregt, sind Komplementärgüter, die u.a. im Zusammenhang mit Vertriebskooperationen zur Marktdurchdringung diskutiert werden. Komplementärgüter könnten bei der Überlassung relevant sein, da sie die Eigenschaft besitzen, gemeinsam nachgefragt zu werden, weil sie sich auf diese Weise in ihrem Nutzen ergänzen (Hagenhoff, 2004, S. 6). Ein berühmtes Beispiel zur Ausnutzung des Effektes von Komplementärgütern ist das der Rasiergeräte und Rasierklingen. King Camp Gillette erkannte früh eine Abhängigkeit. Er verschenkte Rasiergeräte und verkaufte die von ihm patentierte Einwegrasierklingen und erzeugte durch diese Marktstrategie einen Lock-in-Effekt (Shapiro & Varian, 1999, S. 103ff.). Die Vermutung liegt also nahe, dass Komplementärgüter auch überlassen werden könnten und somit ein zusätzliches Kriterium für den Ressourcenpool aufgenommen werden müsste. Komplementärgüter können in vollkommene und unvollkommene Komplementärgüter unterschieden werden. Vollkommene Komplementärgüter ergänzen sich notwendigerweise und werden daher meistens zusammen nachgefragt. Unvollkommene Komplementärgüter hingegen haben zwar eine ergänzende Beziehung, können aber problemlos unabhängig voneinander nachgefragt werden (Mankiw, 2004; Pindyck & Rubinfeld, 2003). Da vollkommene Komplementärgüter kaum existieren, hat sich deren Relevanz für diese Arbeit erübrigt. Das Überlassen eines unvollkommenen Komplementärguts hätte aufgrund des ungewissen Bezugs der Nachfrage eine starke Gemeinsamkeit mit dem Kriterium des Investments in Future Potential Rent. Auch der zeitlich spätere Bezug ist hier eine Gemeinsamkeit, sodass unvollkommene Komplementärgüter mit dem Konstrukt des Investments in Future Potential Rent ausreichend beschrieben und berücksichtigt sind. In Verbindung mit der Unterscheidung in Ressourcen und nicht Ressourcen (Slack), ergibt sich die zusammenfassende Analyse der Kriterien des Ressourcenpools in Tabelle 9.

Output	Nutzen aus der Überlassung	
Input	sofort	später
R	Economies of Scale (vollkommene Komplementärgüter)	Investment in Future Potential Rent ↑ Unvollkommene Komplementärgüter
Non-R	Slack	

Tabelle 9: Untergliederung des Ressourcenpools

Des Weiteren erscheint es sinnvoll, den Begriff der Skaleneffekte genauer zu analysieren, da diese bis dato pauschal als valides Kriterium des Ressourcenpools betrachtet wurden, obwohl diese grundsätzlich in verschiedene Effekte unterteilt werden können.

Skaleneffekte haben vor allen Auswirkung auf die Erfahrungskurve. Mit Erhöhung der kumulierten Ausbringungsmenge sinken die Stückkosten konstant. Dabei werden statische und dynamische Skaleneffekte unterschieden. Unter dynamischen Skaleneffekten werden der Lerneffekt, der durch den Übungsgewinn aufgrund repetitiver Tätigkeiten resultiert, Effizienzsteigerung durch verbesserte Verfahrenstechnik oder Produktqualität sowie Effizienzsteigerung durch Automatisierung und Rationalisierung zusammengefasst. Unter statischen Skaleneffekten werden die mit steigender Ausbringungsmenge auftretenden Fixkostendegressionen und Betriebsgrößendegressionen zusammengefasst. Maßgeblich für die Kostensenkung in beiden Fällen ist die Bündelung. Vor der Bündelung lagen die Volumen verteilt in verschiedenen ausführenden Einheiten vor, was Skaleneffekte bedingt durch die systematisch kleineren Mengen verhindert bzw. Fortschritte auf der Lernkurve langsamer erreicht werden können (Backhaus & Voeth, 1995, S. 73f.; Bronder & Britzel, 1992, S. 27f.; Contractor & Lorange, 1988, S. 12f.; Porter & Fuller, 1989, S. 375). Diese Sichtweise von Skaleneffekten bezieht sich auf die Fertigung. Aber auch in anderen Funktionsbereichen lassen sich Skaleneffekte erreichen. Vor allem im Einkauf lässt sich das größere Volumen und die größere Macht ausnutzen, um eine Kostenführerschaft zu bewirken.

Bezieht man die Überlassung auf diese feinere Untergliederung des Begriffs der Skaleneffekte, so ändert die grundsätzliche Logik dieses Kriteriums nichts. Solange das Effektivitäts- und Effizienzkriterium gewahrt bleiben, ist eine Überlassung in allen Funktionsbereichen denkbar und auch für statische und dynamische Skaleneffekte plausibel. Alleine erscheint eine Motivation getrieben aus statischen Skaleneffekten wahrscheinlicher als aus dynamischen Skaleneffekten, da ein Nutzen direkter erreicht werden kann. Mögliche Verbesserungen auf der

Lernkurve erfordern Zeit. Es bleibt fraglich, ob dies eine ausreichende Motivation zur Überlassung begründet. Darüber hinaus weisen dynamische Skaleneffekte auch eine gewisse Nähe zum Investment in Future Potential Rent auf. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit soll diese Untergliederung aber nicht weiter aufgeführt werden, da das allgemeine Ressourcenpool-Kriterium von Skaleneffekten grundsätzlich plausibel bleibt.

Bisher wurden nur Skaleneffekte, aber nicht Verbundeffekte betrachtet. Durch Verbundeffekte können trotz zunehmender Produktvielfalt Synergien und Kostenvorteile erzielt werden. Charakteristisch dafür ist eine effizientere Produktion durch gemeinsame Produktion verschiedener Produkte und die Mehrfachnutzung von Ressourcen (Frantzke, 1999, S. 356).

Als Beispiel zur Diskussion soll eine Einkaufskooperation zur Marktdurchdringung dienen. In diesem Beispiel lässt ein Unternehmen ein anderes nicht konkurrierendes Unternehmen an dessen Purchase Office partizipieren. Dabei können drei Fälle unterschieden werden. Fall 1: Das gebende Unternehmen selbst erzielt beim Einkauf aufgrund von Skaleneffekten einen besseren Einkaufspreis, sodass die Abgabewilligkeit gemäß der Kriterien des Ressourcenpools erklärt wird. Fall 2: Das gebende Unternehmen erzielt keine Skaleneffekte, aber das nehmende Unternehmen bekommt so günstigere Konditionen. Das nehmende Unternehmen ist Zulieferer des gebenden Unternehmens. Auf diese Weise könnte das Desire des gebenden Unternehmens hergeleitet werden, um so wieder in den Genuss eines günstigeren Einkaufs zu gelangen. Dies würde aber einen Mutual Exchange darstellen, so dass diese Verbundeffekte über einen Dritten vom Prinzip her nicht mehr dem Sinn des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation entsprechen. Fall 3 stellt eine Kombination aus Fall 1 und 2 dar. Die Interpretation wäre dann, dass es dem Sinn des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation entspricht, da das gebende Unternehmen auch ohne den Verbundeffekt abgabewillig wäre. Schlussfolgernd wird an dieser Stelle auch keine Erweiterung der Ressourcenpoolkriterien um Verbundeffekte vorgenommen, sodass die in 4.3 vorgestellten Kriterien für das Modell so übernommen werden.

An dieser Stelle sei noch einmal der entscheidende Unterschied der Betrachtung dieses Abschnitts verdeutlicht. Komplementarität und auch Verbundeffekte werden innerhalb des CEDE-Kriteriums Complementarity des nehmenden Unternehmens betrachtet und berücksichtigt, jedoch sind beide keine zusätzliche Motivation im CEDE-Kriterium Desire des gebenden Unternehmens.

5.4.4 Kriterien zur Definition der Rollenverteilung der kooperierenden Unternehmen bei der Überlassung

Eine klare Definition über die Rollenverteilung ist für die Analyse der Empirie wichtig. Denn es ist bei einer Überlassung nicht immer leicht, das nehmende vom gebenden Unternehmen zu unterscheiden. Zwar handelt es sich nicht um einen Mutual Exchange, d.h. es findet kein Ressourcenfluss in beide Richtungen zwischen den Kooperationspartnern statt. Aber als Folge des Ressourcenflusses vom gebenden an das nehmende Unternehmen ergibt sich eine abstrakte, intangible Gegenposition der eigentlichen relationalen Ressource. Folgendes Beispiel soll die Schwierigkeit der Unterscheidung dieses Sachverhaltes verdeutlichen. Dem nehmenden Unternehmen fehlt für seine Strategie eine bestimmte Ressource. Das nehmende Unternehmen erkennt diese Ressource beim gebenden Unternehmen und fragt diese an. Diese Ressource wird von dem gebenden Unternehmen überlassen, da es für ihn Slack darstellt und aufgrund von Effizienzvorteilen abgabewillig ist. Dieser Ablauf ist als ursprünglicher Gedanke so im Model abgebildet. Es ist aber durchaus denkbar, dass der Ablauf umgekehrt initiiert wird. So könnte das gebende Unternehmen initiiierend motiviert sein, sein Slack abzugeben und sucht nach einem nehmenden Unternehmen. Als konkretes Beispiel könnte hier ein Beratungsunternehmen genommen werden, dass einen Experten beschäftigt, für den temporär kein Projekt besteht. Das gebende Unternehmen muss diesen Mitarbeiter Gehalt zahlen, aber kann durch ihn keinen Umsatz erwirtschaften. Das Beratungsunternehmen möchte diesen Mitarbeiter aber auf keinen Fall entlassen, da in einem halben Jahr wieder viele Aufträge kommen werden, für die dieser Experte eingesetzt werden kann. Um die gegenwärtige ineffiziente Situation zu verbessern, bietet das Beratungsunternehmen einem anderen Beratungsunternehmen an, den Experten zum Selbstkostenpreis, also durch Übernahme des Gehalts, für ein halbes Jahr zu überlassen, da dieses andere Beratungsunternehmen einen Auftrag besitzt, für den es diesen Experten braucht. Für diesen Fall müsste kein neues Modell entwickelt werden, sondern die Unternehmen würden ihre Rollen tauschen. Das ursprünglich gebende Unternehmen wird zum nehmenden Unternehmen. Die relationale Ressource ist nicht mehr der Experte, sondern die freie Kapazität den Experten einzusetzen bzw. der Kundenauftrag und die dazugehörige Zahlungsbereitschaft. Das Modell zeigt so eine gewisse Allgemeingültigkeit. Allerdings drängt sich so eine andere Diskussion auf, nämlich ob es sich hierbei noch um einen einseitigen Ressourcenfluss handelt. So wäre im ursprünglichen Sinne der Mitarbeiter eine Ressource für das ursprünglich nehmende Unternehmen gewesen. Die Übernahme des Gehalts wäre zumindest keine marktübliche Gegenleistung gewesen, da es keinen Mark-up gibt. Denn sonst wäre der Mitarbeiter nicht überlassen worden, sondern es wäre ein ganz normaler

Beratungsjob gewesen. Durch die Kompensation des Experten unterhalb des marktüblichen Preises stellt die Überlassung keinen Mutual Exchange dar, da man so keinen echten Ressourcenaustausch unterstellen kann. Bei der Umkehrung des Modells bleibt der Mitarbeiter für das ursprünglich nehmende und jetzt gebende Unternehmen eine Ressource. Aber nun stellt die freie Kapazität und die Gehaltsübernahme aus Sicht des freistellenden Unternehmens eine Ressource dar, sodass dieser Mutual Exchange den Grundannahmen des Modells widersprechen könnte. Diese Diskussion könnte beliebig vertieft werden, indem man den Mitarbeiter aus Sicht des freistellenden Unternehmens für die Übergangszeit nicht als Ressource einstuft. An dieser Stelle sollen diese Überlegungen aber abgebrochen werden und eine eindeutige Rollenverteilung im Sinne dieser Arbeit definiert werden. Die Umkehrung des obigen Beispiels hätte nicht dem Inhalt dieser Arbeit entsprochen, da Effizienz nicht Strategie ist. Im Fokus dieser Arbeit steht die Strategie, die durch eine Ressourcenkooperation ermöglicht wird. So passt nur die ursprüngliche Richtung zum Geist dieser Arbeit. Das nehmende Unternehmen sucht eine Ressource, den Experten, um seine Strategie umzusetzen. Bei der Umkehrung des Modells wäre das freistellende, also das neue nehmende Unternehmen lediglich effizienzgetrieben. Die Überlassung wäre aber nicht strategisch initiiert. Sicherlich könnte man konstruieren, dass eine bessere Kosteneffizienz eine Voraussetzung für eine Marktdurchdringungsstrategie ist, aber das wäre an dieser Stelle zu weit hergeholt. Die Kriterien für Festlegung des nehmenden Unternehmens sollen sein, dass es durch die Kooperation eine Strategie verfolgt. Für diese Arbeit ist die Strategie noch dazu auf Wachstumsstrategien fokussiert. So wäre selbst im konstruierten Fall die Strategie allenfalls eine Stabilisierungsstrategie gewesen. Darüber hinaus soll die relationale Ressource nicht ein abstrakter Gegenwert, sondern eine konkrete Ressource sein. Ein weiteres Kriterium ist das Erkennen der relationalen Ressource und die Anbahnung der Kooperation, die nur von dem nehmenden Unternehmen initiiert werden soll. Ein Hilfskonstrukt zur Bestimmung kann auch die Diskussion des Paradigmas *structure follows strategy* vs. *strategy follows structure* aus 2.3 dienen. Das wahre gebende Unternehmen könnte zwar durch die Kooperation eine Strategie verfolgen. Die Strategie wird aber immer eine Folge seiner unveränderten Struktur sein. Das wahre nehmende Unternehmen wird seine Struktur der Strategie unterordnen, sodass durchaus eine absolute und nicht nur eine relative Sichtweise besteht. Diese Sichtweise soll als Grundlage für die Einordnung der Unternehmen in die CEDE-Kriterien dienen.

5.5 Strategische Vorabüberlegung und Implikationen für die Fallstudie

Vor der Empirie und der Fallselektion soll das Modell auf die realistischen Szenarien reduziert werden. Während die Strategien durch Kooperation für die Marktdurchdringung, Marktentwicklung und Produktentwicklung realistisch und sinnvoll erscheinen, so erscheint die Strategie der Diversifikation durch Kooperation unrealistisch und wenig zweckhaft.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine zusätzliche Handlungsoption für das Unternehmen darzustellen. Dabei sollen klassische Ansätze zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils nicht in Frage gestellt werden, sondern lediglich ergänzt werden. Somit bleiben auch grundsätzlich nicht durchführbare Strategien weiterhin nicht realisierbar oder wenig sinnvoll. So ist es durchaus fraglich, wie durch Kooperation ein Ressourcenmangel als Hemmnis einer Diversifikationsstrategie beseitigt werden soll. Diversifikation als komplexeste Wachstumsstrategie mit Neuerungen sowohl auf der Produkt- als auch Marktseite erscheint wenig geeignet, um durch das ebenfalls komplexe Konzept der Überlassung unterstützt zu werden. An dieser Stelle übersteigt die Komplexität die Wahrscheinlichkeit der Realisierbarkeit. Zwar kann ein Ressourcenmangel durchaus ein Hemmnis einer Diversifikationsstrategie sein. Die Strategie einer Diversifikation ist aber so umfänglich, sodass der Beitrag einer Überlassung diesem Umfang nicht gerecht werden würde.

Darüber hinaus zielt Kooperation bei Diversifikation bewusst auf kollektive Strategien ab, um etwas zu lernen oder das Risiko zu minimieren. Zwar kann dies über alle kooperativen Wachstumsstrategien behauptet werden. Jedoch ist Diversifikation mehrdimensional, komplexer und das Verhältnis von einem möglichen Beitrag durch Kooperation zum Beseitigen des bestehenden Ressourcenmangels und zur Reduzierung des Risikos wäre unausgewogen.

Bei der Diversifikation im Sinne der Eigenentwicklung geht es um innerbetriebliche Synergien und Verbundeffekte, um das eigene ungenutzte Potenzial ausschöpfen zu können. Für diesen Zweck war auch die kollektive Strategie keine Alternative und die Diversifikation wäre Selbstzweck. Auch eine Überlassung von Management-Fähigkeiten im Sinne der dominanten Logik ist nicht sinnvoll, da kein gebendes Unternehmen diese Fähigkeiten überlassen würde bzw. kein Manager des nehmenden Unternehmens sich selbst wegrationalisieren würde.

Aus diesen Gründen wird die Diversifikationsstrategie für den weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht weiter betrachtet. Somit sind die sechs extremen Strategien aus den verbleibenden drei generischen Wachstumsstrategien für die anschließende Empirie maßgeblich.

6 Empirische Untersuchung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

Zunächst werden die Grundlagen der Fallstudie als Forschungsmethode erläutert. Anschließend wird das Forschungsdesign dieser Arbeit erläutert. In der anschließenden Fallstudie werden die Fälle beschrieben und direkt auf das Modell bezogen und diskutiert. In der anschließenden Analyse werden die Hypothesen überprüft und das Aussagesystem bewertet.

6.1 Grundlagen der Fallstudie als Forschungsmethode

Die Fallstudie sieht sich oft der Kritik ausgesetzt, sie besäße eine geringere Objektivität, Quantifizierbarkeit, repräsentative Aussagekraft oder Robustheit als andere Forschungsmethoden (Yin, 2003, S. 10). Deswegen werden in den folgenden Abschnitten, die Situationen herausgearbeitet, in den sich die Fallstudie als vorteilhaft erweist, ohne dabei die Diskussion zwischen quantitativer und qualitativer Forschungsansätze von Grund auf zu führen, und welche Gütekriterien dabei erfüllt sein sollten. In 6.2.1 werden der konzeptionelle Bezugsrahmen und die Anforderungen an das Modell zur Forschungsmethode in Bezug gesetzt, um so die Notwendigkeit einer Fallstudienuntersuchung abzuleiten.

6.1.1 Eignung der Fallstudienforschung

Mintzberg betont die Bedeutung der qualitativen Forschung, da für die quantitative Forschung Grenzen der Sammlung echter realweltlicher Erfahrung in Organisationen bestehen. Dazu erfordert es vielmehr das direkte Eindringen in die Organisation, die Kontaktaufnahme mit relevanten Personen und direkte Beobachtungen derer Aussagen und Handlungen (Mintzberg, 1979, S. 586). Bedeutung gewinnt die Fallstudie vor allem vor dem Hintergrund der Theoriebildung. In diesem Zusammenhang sieht Eisenhardt in der Fallstudie mehr als nur ein Instrument des reinen Beschreibens oder des Theorietestens, sondern auch ein Instrument zur Theorieentwicklung, da sie besonders für die Betrachtung neuer Forschungsfelder geeignet ist, die nicht durch andere Forschungsmethoden erschlossen werden können. In diesem Zusammenhang ermöglicht die Fallstudie nicht die Gewinnung neuer Erkenntnisse, sondern unterstützt auch direkt deren Testbarkeit und empirische Validität durch die enge Verbindung mit den gewonnenen Daten (Eisenhardt, 1989). Darüber hinaus können Fallstudien auch nur erforschend (explorativ), beschreibend (deskriptiv) oder erklärend (explanativ) sein (Yin, 2003, S. 3f.). Explorative Fallstudien haben das Ziel der Identifizierung und Generierung geeigneter

Fragestellungen und Hypothesen. Deskriptive Fallstudien fokussieren auf die Erfassung von Phänomenen in ihrem individuellen Kontext. Explanativen Fallstudien liegt eine Analyse von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen zugrunde. Im Fokus steht die Untersuchung der Übertragbarkeit von bereits erlangter Erkenntnis auf vergleichbare Situationen (Yin, 2009, S. 25ff.).

Es existieren Situationen, für die verschiedene Forschungsmethoden ähnlich gut anwendbar sind. Es existieren aber auch Situationen, in denen eine bestimmte Forschungsmethode eindeutige Vorteile besitzt (Yin, 2003, S. 9). Fallstudien eignen sich vor allem in Situationen, wenn drei wesentliche Merkmale des Untersuchungsbereichs vorliegen (Yin, 2009, S. 2 und S. 18f.): Die Forschungsfrage beinhaltet ein „Wie“ oder „Warum“ zur Hinterfragung von Zusammenhängen. Geschehnisse und Entwicklung können durch den Forscher nicht beeinflusst werden. Die Betrachtung maßgeblicher gegenwärtiger Phänomene erfolgt aus dem realen Kontext. Yin unterscheidet die verschiedenen Forschungsmethoden anhand der drei Dimensionen der Art der Forschungsfrage, die Kontrollmöglichkeiten durch den Forscher und ob das Ereignis gegenwärtig oder historisch ist (Yin, 2009, S. 8). Tabelle 10 zeigt diese relevanten Situationen für die verschiedenen Forschungsmethoden.

Kontext Strategie	Form der Forschungsfragen	Kontext- / Verhaltenskontrolle?	Ereignis in der Gegenwart?
Experiment	Wie? Warum?	Ja	Ja
Umfrage	Wer? Was? Wo? Wie viel(e)?	Nein	Ja
Analyse von Archivmaterial	Wer? Was? Wo? Wie viel(e)?	Nein	Ja / Nein
Geschichtliche Untersuchung	Wie? Warum	Nein	Nein
Fallstudie	Wie? Warum?	Nein	Ja

Tabelle 10: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsmethoden (Yin, 2009, S. 8)

Eine Fallstudie kann auch zum Einsatz kommen, wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig ersichtlich sind. In dieser Situation und unter der Annahme, dass die Kontextbedingungen relevant für das zu untersuchende Phänomen sind, ist die Fallstudie besonders gut geeignet als Forschungsmethode (Yin, 2009, S. 18). Darüber hinaus sind bisher nur wenig untersuchte und vor allem komplexe Forschungsfelder Bedingungen, für die sich die Fallstudie als Forschungsmethode eignet (Lamnek, 2010, S. 3ff.; Stake, 2000, S. 443ff.).

Die Fallstudienforschung beschäftigt sich mit speziellen Situationen, in denen deutlich mehr Variablen von Interesse sind als Datenpunkte. Sie benötigt mehrere Quellen als Input, sodass die verschiedenen Daten mittels Triangulation analysiert und zusammengeführt werden können. Dabei baut sie auf einer vorausgegangenen Entwicklung von theoretischen Propositionen auf, die den Rahmen für die Datenerhebung und die Analyse vorgeben (Yin, 2009, S. 18).

Für die Durchführung einer Fallstudie wird eine Vorstellung über die theoretischen Zusammenhänge der Wirklichkeit vorausgesetzt. Die Formulierung dieser Idee nach bestimmten logischen Erfordernissen wird als Hypothese bezeichnet (Atteslander, 2008, S. 18). Diese Hypothesen können in der Fallstudie getestet werden. Dabei werden keine allgemeingültigen Erkenntnisse oder generalisierte Theorien abgeleitet werden können, jedoch können Thesen und Annahme falsifiziert werden (Flyvbjerg, 2011, S. 305). Das bedeutet, dass von einem Fall generell nicht auf eine Gesamtheit geschlossen werden kann. Ziel der Fallstudienforschung ist auch nicht das Testen auf Allgemeingültigkeit, sondern vielmehr die Generierung oder Überprüfung von Aussagesystemen und Weiterentwicklung von Theorien. Auf diese Weise wird eine analytische Generalisierbarkeit erreicht (George & Bennett, 2005, S. 74f.; Yin, 2009, S. 38f.). Dabei eignen sich Fallstudien aufgrund ihrer Fähigkeiten die Kontextsensitivität von Konzepten zu verstehen (Flyvbjerg, 2011, S. 301ff.; George & Bennett, 2005, S. 6ff.). Im Zusammenhang mit typologischen Theorien mittlerer Reichweite erlauben Fallstudien das Erkennen von Wirkzusammenhängen und das Erforschen komplexer Kausalitäten (George & Bennett, 2005, S. 8ff.).

Darüber hinaus hat die Fallauswahl eine Auswirkung auf die Generalisierbarkeit. Typische Fälle liefern eine deskriptive Generalisierung. Dabei können die Modellelemente typischer Fälle mit denen von ähnlichen Fällen vergleichend analysiert werden. Hingegen können Extremfälle zu einer besseren analytischen Generalisierung führen, da auf diese Weise bestehende Annahmen besser hinterfragt werden und bei Bestehen von Tests die Anwendung auf eine größere Bandbreite von Fällen möglich wird (Campbell, 2003, S. 16).

6.1.2 Grundtypen des Fallstudienaufbaus und Auswahl der Fälle

Zum zielgerichteten Vorgehen zur Erlangung eines Aussagesystems gehört auch die Abgrenzung der zu untersuchenden Einheiten (Yin, 2009, S. 27ff.). Hierzu werden grundsätzlich vier verschiedene Fallstudienarten unterschieden. Die Klassifizierung von Abbildung 35 wird anhand der Anzahl der Analyseobjekte und der Anzahl der Fälle differenziert. So kann unter gewissen Umständen wie zum Beispiel bei extremen, einzigartigen oder vollkommen neuartigen, aber auch bei typischen, repräsentativen, aufwändigen und langzeitigen Phänomenen ei-

ne Einzelfallstudie ausreichend sein (Eriksson & Kovalainen, 2008, S. 117ff.; Yin, 2009, S. 46ff.; Stake, 2006, S. 22ff.). In der Regel empfiehlt sich eine Mehrfallstudie. Eisenhardt empfiehlt als Richtgröße die Verwendung zwischen vier und zehn Fällen (Eisenhardt, 1989, S. 545). Aufgrund der Vergleichsmöglichkeit gelten Ergebnisse der Mehrfallstudie als vertrauenswürdiger und robuster (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 36; Yin, 2009, S. 47ff.). Die Entscheidung für eine Einzel- oder Mehrfallstudie hängt aber entscheidend von der spezifischen Zielsetzung, den verfügbaren Fällen und den zur Durchführung vorhandenen Ressourcen ab (Yin, 2009, S. 60f.). Letztlich können innerhalb eines Falls mehrere Analyseobjekte bestehen. In diesem Zusammenhang wird der Fallstudienaufbau als „integriert“ bezeichnet. Der Fallstudienaufbau mit nur einem Analyseobjekt wird als „holistisch“ bezeichnet.

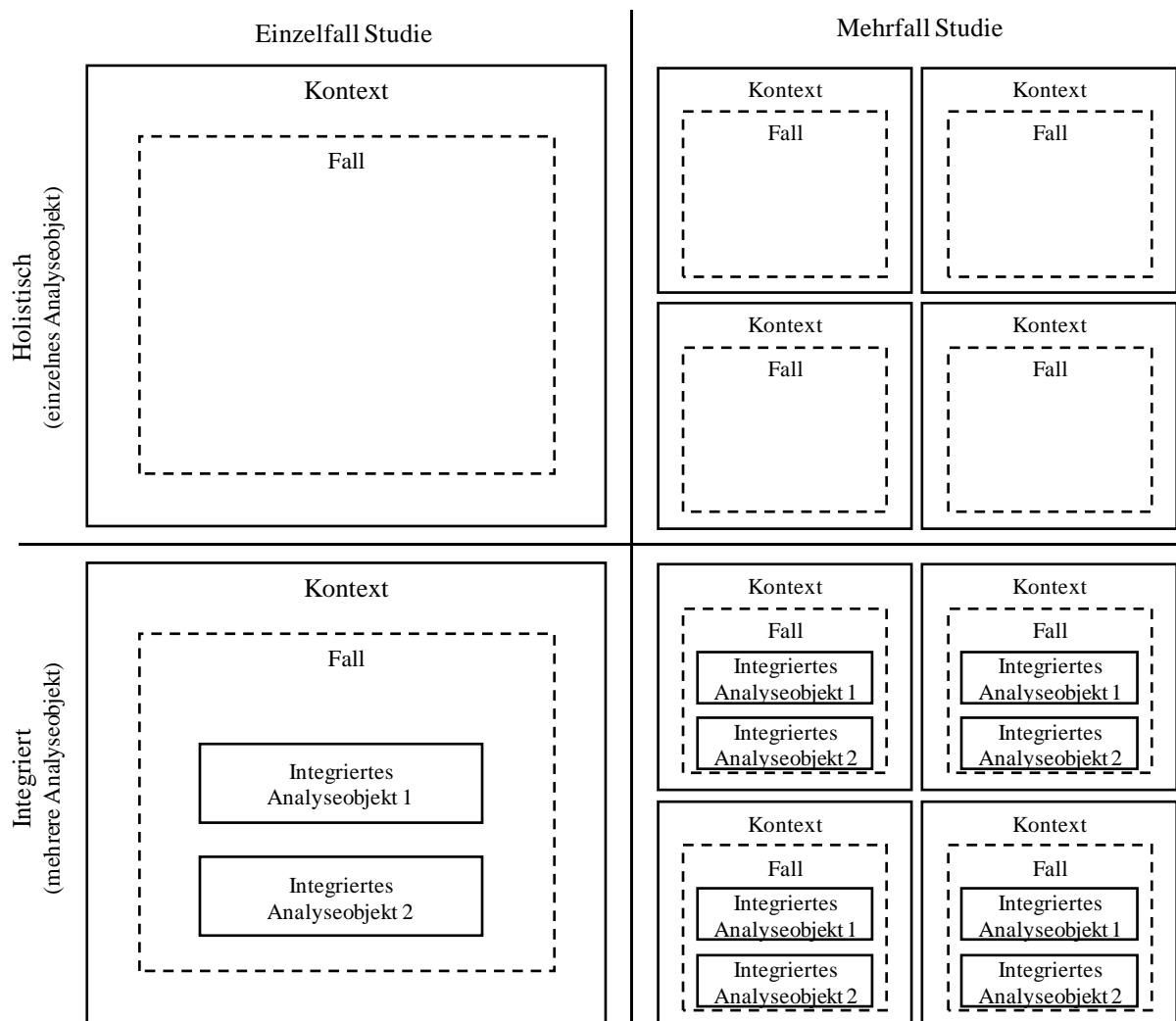


Abbildung 35: 2x2 Matrix zur Klassifizierung unterschiedlicher Fallstudientypen (Yin, 2003, S. 40ff)

Insbesondere bei einer Mehrfallstudie stellt sich die Frage nach der Fallauswahl. Yin fordert, dass die Fallauswahl durch das theoretische Grundgerüst geleitet wird (Yin, 2011, S. 7). Die

theoriegeleitete Fallauswahl vermeidet den „case selection bias“ und gewährleistet, dass die ausgewählten Fälle zur Fragestellung und dem Erkenntnisinteresse passen (George & Bennett, 2005, S. 22ff.).

Die Fallauswahl wird in der Literatur anhand verschiedener Kriterien unterteilt. Tabelle 11 zeigt eine Unterscheidung der Fallauswahl nach Flyvbjerg in Zufallsauswahl und informationsbasierter Auswahl (Flyvbjerg, 2006, S. 230). Eine einfache Zufallsauswahl gewährleistet wenig Repräsentativität, während die geschichtete Auswahl durch ein mehrstufiges Auswahlverfahren anhand elementarer Merkmale die Untersuchung von verschiedenen Falltypen und somit sich ergänzenden Ergebnissen sicherstellt. Bei der informationsbasierten Fallauswahl wird der Nutzen für die Analyse erhöht, indem die Erwartungen an die gewonnenen Informationen bei der Selektion mit berücksichtigt werden. Die informationsbasierte Fallauswahl kann unterschieden werden in extreme Fälle, ungewöhnliche Fälle, Fälle mit maximaler Ausprägung einer Variablen, kritische Fälle zum Testen von Theorien und paradigmatische Fälle. Notwendige Voraussetzung für jede Fallauswahl sind die Relevanz für die Forschungsfrage und die Möglichkeit der Wissensgenerierung (George & Bennett, 2005, S. 269).

Fallauswahl	
Zufall <ul style="list-style-type: none"> • Einfache Auswahl • Geschichtete Auswahl 	Informationsbasiert <ul style="list-style-type: none"> • Extreme Fälle • Ungewöhnliche Fälle • Fälle mit maximaler Ausprägung einer Variablen • Kritische Fälle für den Test von Theorien/Logiken • Paradigmatische Fälle

**Tabelle 11: Fallauswahl
(Flyvbjerg, 2006, S. 230)**

Aus einer anderen Perspektive bietet auch die Replikationslogik eine Möglichkeit zur Unterteilung der informationsbasierten Fallauswahl. In diesem Zusammenhang können die „literal replication“ mit der Erwartung ähnlicher Ergebnisse und die „theoretical replication“ mit der Erwartung gegensätzlicher Ergebnisse aus vorhersehbaren Gründen unterschieden werden (Yin, 2009, S. 54f.).

Des Weiteren besteht die Möglichkeit der Unterteilung in die „method of difference“ und die „method of agreement“. Bei der Differenzmethode werden durch die Fallauswahl unterschied-

liche Ergebnisse beabsichtigt, um Erklärungsfaktoren für diese Unterschiede identifizieren zu können. Bei der Übereinstimmungsmethode werden durch die Fallauswahl gleiche Ergebnisse beabsichtigt, um Erklärungsfaktoren für diese Gleichheit identifizieren zu können (Blatter, Janning & Wagemann, 2007, S. 124).

6.1.3 Gütekriterien von Fallstudien und Datenerhebung

Zur Beurteilung der Güte des Vorgehens und der Ergebnisse werden üblicherweise die Kriterien der Konstruktvalidität, internen Validität, externen Validität und Reliabilität herangezogen (Bryman & Bell, 2007, S. 410; Steinke, 2008, S. 320ff.; Yin, 2009, S. 40ff.).

Die Konstruktvalidität indiziert die Güte des Erhebungsverfahrens in Bezug auf das zu erfassende Phänomen (Specht, dos Santos & Bingemer, 2004, S. 551), d.h. ob die operativen Kennzahlen für den Untersuchungsgegenstand korrekt identifiziert worden sind (Yin, 2009, S. 40ff.). Die Variablenauswahl kann durch subjektive Beurteilungen beeinflusst werden (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 44; Yin, 2009, S. 41f.). Verschiedene Maßnahmen können diese subjektive Beurteilung reduzieren. Eine Maßnahme ist die Triangulation. Bei der Triangulation wird dasselbe Phänomen durch die Kombination unterschiedlicher Methoden, Informationsquellen und Sichtweisen differenziert untersucht (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 44f.; Mayring, 2002, S. 147f.; Yin, 2009, S. 41f.). Auf diese Weise können subjektive Verzerrungen vermieden werden (Flick, 2011, S. 20ff.). Als weitere Maßnahme kann kommunikative Validierung durch Rückspiegelung der Ergebnisse an die Betroffenen eine Überprüfung der Gültigkeit gewährleisten (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 45; Mayring, 2002, S. 147; Yin, 2009, S. 41f.). Des Weiteren kann eine Beweiskette, die nachvollziehbar und schlüssig aufgebaut ist, die Konstruktvalidität unterstützen (Yin, 2009, S. 41f.).

Die interne Validität beschreibt die Güte der Identifizierung kausaler Beziehungen und Zusammenhänge und somit die Eignung des Forschungsdesigns (Yin, 2009, S. 42f.). Das Erkennen wiederkehrender Muster und Logiken von kausalen Zusammenhängen sowie die fallübergreifende Synthese gewonnener Erkenntnisse können die interne Validität erhöhen (Yin, 2009, S. 136ff.). Eine entsprechende Analyse der Daten durch zum Beispiel Triangulation kann die interne Validität erhöhen und systematische Fehler vermeiden (Blaikie, 1991, S. 115ff.; Misoch, 2015).

Externe Validität definiert den Bereich und die Wahrscheinlichkeit, ob die Erkenntnisse außerhalb des Kontexts des Falls Gültigkeit besitzen und inwieweit diese verallgemeinert werden können. Wie schon in 6.1.1 erläutert ist nicht die statistische Generalisierbarkeit das Ziel der Fallstudienforschung, sondern vielmehr die analytische Generalisierbarkeit (Lamnek,

2010, S. 161ff.). Vor allem Mehrfallstudien können die externe Validität erhöhen (Yin, 2009, S. 43f.). Solides theoretisches Vorwissen (Wrona, 2005, S. 19f.) und eine systematische Fallauswahl (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 37) können die externe Validität erhöhen.

Reliabilität liegt vor, wenn bei gleicher Durchführung andere Forscher auch zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 46). Dabei muss folglich die Möglichkeit der Verfälschung durch subjektive Einstellungen ausgeschlossen werden. Dies kann u.a. durch ein Fallstudienprotokoll und die Entwicklung einer systematischen Datensammlung oder Datenbank erreicht werden (Yin, 2009, S. 45).

Bei der Fallstudie können verschiedene Datenquellen nutzbar gemacht werden: Dokumente, Archiveinträge, Interviews, direkte Beobachtungen, teilnehmende Beobachtungen und Artefakte (Yin, 2003, S.86ff.). Yin unterscheidet drei Prinzipien der Datenerhebung. Erstens, multiple Datenquellen und Triangulation sollen die Verlässlichkeit der Ergebnisse erhöhen. Erst nachdem Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander in Beziehung gesetzt werden, sollen Aussagen über Ergebnisse einzelner Elemente getroffen werden. Zweitens, neben dem eigentlichen Untersuchungsgegenstand sollen relevante Kontextfaktoren bei der Erfassung mit berücksichtigt werden. Drittens, durch eine Konklusionsmatrix in Form einer Art Antwortskizze soll der Bezug der gesammelten Daten der verschiedenen Datenquellen zu den formulierten Forschungsfragen hergestellt werden (Yin, 2003, S. 97ff.). Die Berücksichtigung verschiedener Datenquellen und unterschiedlicher Datentypen und die Möglichkeit zur Triangulation stellen eine Stärke der Fallstudienforschung dar (Girtler, 2001; Lueger, 2000; Piore, 1979).

Bei der Triangulation kann zwischen vier Arten unterscheiden werden: Theorie-, Forscher-, Daten- und Methodentriangulation. *„By combining methods and investigators in the same study, observers can partially overcome the deficiencies that flow from one investigator and/or method [...] In this respect triangulation of method, investigator, theory, and data remains the soundest strategy of theory construction”* (Denzin, 1970, S. 300). *„Triangulation beinhaltet die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen“* (Flick, 2011, S. 12). Bei der Datentriangulation wird auf unterschiedliche Datenquellen Bezug genommen und auf diese Weise der theoretische Gewinn der untersuchten Forschungsfrage gesteigert (Denzin, 1970, S. 310; Flick, 2011, S. 13). Bei der Forschertriangulation soll durch den Einsatz verschiedener Forscher der persönliche Einfluss aufgedeckt und minimiert werden (Denzin, 1970, S. 303; Flick, 2011, S. 14). Bei der Theorietriangulation kann das Einnehmen verschiedener Theorien dazu führen, dass alternative Erklärungen für bestimmte Phänomene gefunden werden bzw.

schwer zu ignorieren sind (Denzin, 1970, S. 306; Flick, 2011, S. 15). Bei der Methodentriangulation werden die methodeninterne („within method“) und die methodenübergreifende („between methods“) Triangulation unterschieden. Dabei wird die Anwendung der gleichen Methode auf unterschiedliche Art und Weise als methodeninterne Triangulation und die Kombination verschiedener Methoden als methodenübergreifende Triangulation verstanden (Flick, 2011, S. 31). Die Methodentriangulation impliziert häufig auch Datentriangulation (Bryman, 1988, S. 131).

6.2 Forschungsdesign

Zunächst soll begründet werden, warum die Fallstudie für diese Arbeit die geeignete Forschungsmethode ist und welches Fallstudiendesign sich eignet. In der Vorgehensweise wird ausgeführt, auf welche Art und Weise der Erkenntnisgewinn erfolgt und wie dies die Auswahl der Fälle beeinflusst. Letztlich werden die Maßnahmen zur Qualitätssicherung zusammengefasst und der Leitfaden zur strukturierten Informationsaufnahme erstellt.

6.2.1 Begründung für die Notwendigkeit der Fallstudie als Forschungsmethode und Fallstudiendesign

In diesem Abschnitt soll die Notwendigkeit der Fallstudie als Forschungsmethode begründet werden. Es gibt sowohl Argumente, die für eine Fallstudie sprechen, als auch Argumente, die gegen eine andere Forschungsmethode sprechen. So spricht die wechselseitige Betrachtung der Überlassung gegen einen Fragebogen. Bei jeder Überlassung handelt es sich um eine dyadische Beziehung, bei der gemäß Modell sowohl das nehmenden als auch das gebende Unternehmen befragt werden müssen. Beim Verschicken eines Fragebogens wäre es unwahrscheinlich, dass sich zufällig zwei Unternehmen unabhängig voneinander auf das gleiche Phänomen beziehen. Generell ist aber für eine quantitative Forschungsmethode die Grundgesamtheit an zu beobachtbaren Fällen zu gering, um eine statistische Auswertung zu ermöglichen. Darüber hinaus liegt der entscheidende Unterschied bei dem Modell teilweise nur im Detail, was durch einen Fragebogen nicht erfasst werden kann bzw. so vom Adressat vermutlich nicht wahrgenommen werden kann. Genauso wäre die Komplexität der Überlassung schwer im Rahmen eines Fragebogens zu operationalisieren. Insbesondere erscheint es schwer, die CEDE-Kriterien zu quantifizieren, da die Ausprägungen zu vielfältig sein können. Eine Einschränkung durch Clusterung von generischen Ausprägungen wäre im Sinne des Erkenntnisgewinns wenig zielführend.

Für die Fallstudie als Forschungsmethode spricht, dass sie sich besonders gut für bisher nur wenig untersuchte und komplexe Forschungsfelder eignet (Lamnek, 2010, S. 3ff.; Stake, 2000, S. 443ff.). Ferner beginnen die Forschungsfragen dieser Arbeit mit „Wie“. Zur Beantwortung von „Wie“-Fragen sind Fallstudien insbesondere geeignet (Yin, 2009, S. 8). Des Weiteren eignen sich Fallstudien, wenn die Grenze zwischen Phänomen und Kontext schwer zu trennen sind und wenn der Kontext von besonderer Bedeutung ist und bewusst untersucht werden soll (Yin, 2009, S. 18). Bei dem Ansatz dieser Arbeit ist der Kontext teilweise elementarer Bestandteil des Phänomens und somit wird die Unterscheidung besonders schwierig. Ein Fragebogen könnte diesen Unterschied nicht ausreichend genug vermitteln. In diesem Zusammenhang erscheint die Fallstudie als prädestinierte Forschungsmethode für die wechselseitige Betrachtung der Überlassung von relationalen Ressourcen unter Berücksichtigung konfigurationstheoretischer Überlegungen.

Mit der Entscheidung für die Fallstudie als Forschungsmethod soll nachfolgend das Fallstudiendesign bestimmt werden und in die Matrix von Yin aus Abbildung 35 eingeordnet werden.

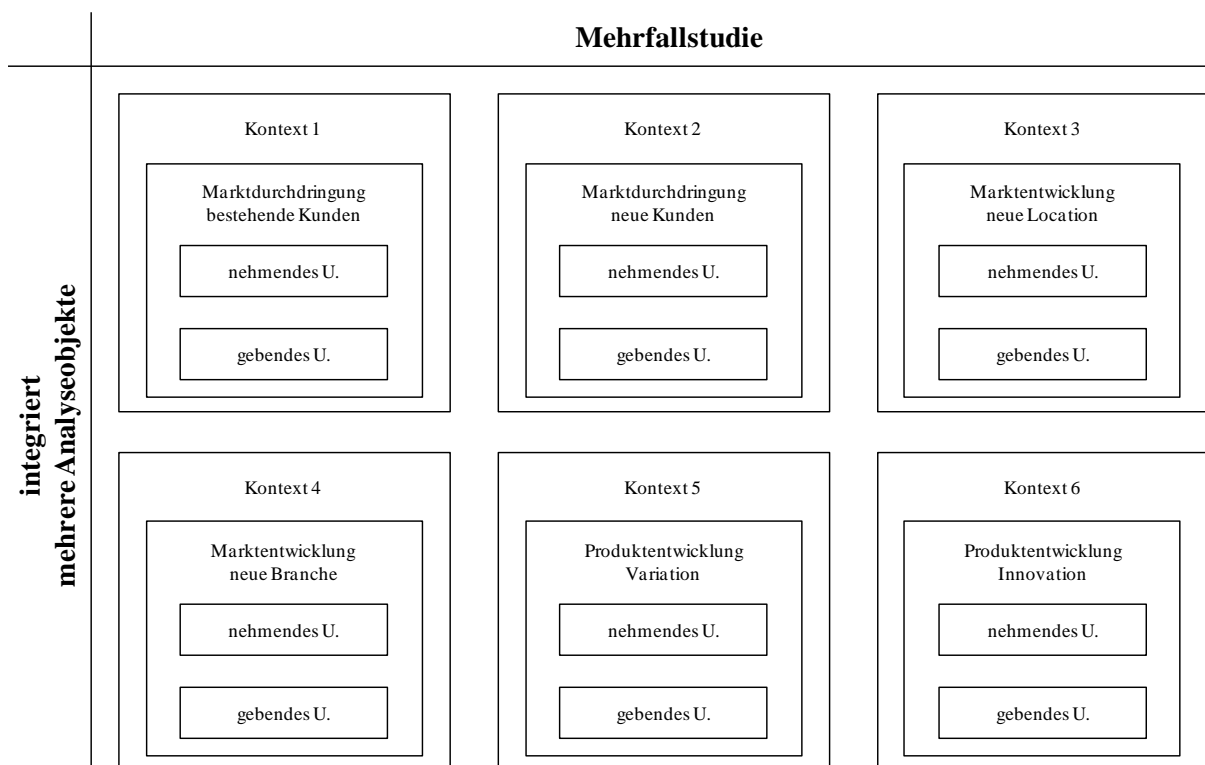


Abbildung 36: Einordnung in das Fallstudiendesign nach Yin

Generell handelt es sich um eine integrierte Fallstudie. Dabei stellen das gebende und das nehmende Unternehmen jeweils ein Analyseobjekt innerhalb eines Falls dar. Im Rahmen dieser Arbeit wurden verschiedene Wachstumsstrategien beschrieben. Jede dieser Wachstumsstrategien ist in einem spezifischen Kontext eingebettet, sodass so viele Fälle zu betrachten

sind, wie verschiedene Wachstumsstrategien untersucht werden sollen. Es handelt sich also um eine Mehrfallstudie. In Abbildung 36 ist das Fallstudiendesign für die in 5.4.1 hergeleiteten Wachstumsstrategien in den rechten unteren Quadranten der Matrix von Yin aus Abbildung 35 eingeordnet.

6.2.2 Vorgehensweise und Fallauswahl

Ziel dieser Arbeit ist das Verbinden des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation mit Wachstumsstrategien. Der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation wurde in 4 aus der Theorie hergeleitet und stellt im Sinne des Konfigurationsansatzes eine Typologie dar. Dieser Ansatz wurde noch nicht empirisch untersucht. Somit ist die Betrachtung der Fallstudien auf dieser Ebene explanativ. Das Verbinden von Wachstumsstrategien mit diesem Ansatz erfolgt theoriegeleitet. Auf Ebene der generischen Wachstumsstrategien bewirken die Überlassungskriterien Harmonie zwischen den Elementen des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas und zwischen dem Unternehmen und der Umwelt. Im Sinne einer Typologie kann eine Konfiguration als Kombination von relationaler Ressource-Wachstumsstrategie-WBV interpretiert werden, mit der Einordnung des Typs von relationalen Ressourcen als Typ von allgemeinen Ressourcen und Wachstumsstrategien als Typ von allgemeinen Strategien. Betrachtet man nun das Paradigma auf der Ebene der Detaillierung der Ausprägungen der Modellelemente, so entsteht eine andere Sichtweise der Fälle und der Konfigurationen auf das zu untersuchende Phänomen. Auf dieser Detailebene bestehen noch keine theoretischen Herleitungen. Die empirischen Beobachtungen entsprechen folglich eher dem Charakter einer Taxonomie als einer Typologie und die Fallstudie hat einen explorativen Charakter. Konfigurationen entstehen durch Harmonie spezifischer Ausprägungen und beziehen sich auf den spezifischen Ansatz.

Tabelle 12 veranschaulicht die Einordnung dieser Vorgehensweise.

Modell			Ansatz	Herleitung der Konfiguration	Art der Fallstudie
Relationale Ressource	→ Strategie	→ WBV	Wettbewerbsvorteile durch Kooperation	deduktiv/ Typologie	explanativ
Ausprägungen R-Pool <ul style="list-style-type: none"> Economies of Scale Slack Investment in future potentialrent 	Ausprägungen Wachstumsstrategie <ul style="list-style-type: none"> Marktdurchdringung Marktentwicklung Produktentwicklung 	Ausprägungen WBV <ul style="list-style-type: none"> Differenzierung Kostenführerschaft Fokussierung 	Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation	deduktiv/ Typologie	explanativ
Ausprägungen R-Pool <ul style="list-style-type: none"> Economies of Scale Slack Investment in future potentialrent 	Ausprägungen Wachstumsstrategie <ul style="list-style-type: none"> Marktdurchdringung Marktentwicklung Produktentwicklung 	Ausprägungen WBV <ul style="list-style-type: none"> Differenzierung Kostenführerschaft Fokussierung 	spezielle Wettbewerbsvorteile aus speziellen Wachstumsstrategien durch spezielle Ressourcenkooperation	empirisch/ Taxonomie	explorativ

Tabelle 12: Einordnung der Vorgehensweise

Basierend auf dieser Einordnung soll die Anforderung an die Fallauswahl formuliert werden. Im Zentrum dieser Arbeit stehen Wachstumsstrategien. So sollen zumindest alle relevanten generischen Wachstumsstrategien betrachtet und untersucht werden. Da die Diversifikationsstrategie nicht berücksichtigt wird, wären dies theoretisch drei generische Wachstumsstrategien. Zu Erhöhung der externen Validität werden die Extremfälle der jeweiligen Strategien betrachtet, sodass, wenn die Extremfälle des Spektrums als Spezialfall validiert sind, eine hohe Wahrscheinlichkeit für eine analytische Generalisierbarkeit für die Zwischenfälle vermutet werden kann. Somit ergibt sich die Forderung nach mindestens sechs Fällen. Mindestens muss ein Fall die folgenden speziellen Wachstumsstrategien enthalten: Marktdurchdringung bei bestehenden Kunden, Marktdurchdringung bei neuen Kunden, Marktentwicklung für eine neue Location, Marktentwicklung für eine neue Branche, Produktvariation und Produktinnovation. Somit kann die Fallauswahl als informationsbasiert eingestuft werden.

Weitere Anforderungen sind, dass jede Ausprägung der Modellelemente mindestens einmal auftaucht, damit zumindest deren Existenz validiert ist, aber auch deren aus der Theorie hergeleiteten Mechanismen und Charakteristiken beschrieben und erklärt werden können. Relevant sind somit die Ausprägungen der relationalen Ressourcen bzw. die Kriterien des Ressourcenpools: Skaleneffekte, Slack und Investment in Future Potential Rent. Für das Element des Wettbewerbsvorteils sind die Ausprägungen der Differenzierung, der Kostenführerschaft und der Fokussierung zu zeigen. Auf diese Weise wären durch die Kombination der Ausprägungen von Wachstumsstrategien, relationalen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen theoretisch 54 Permutationen möglich. Berücksichtigt man die dyadischen Beziehungen wären theoretisch 108 Falleinheiten notwendig. Manche Kombinationen werden auch keinen Sinn ergeben.

ben. Diese Untersuchung würde einen zu hohen Aufwand bedeuten. Dies ist auch nicht das erklärte Ziel dieser Arbeit. Ziel ist nicht die Gesamtheit an Kombinationen darzustellen, sondern zusätzliche Handlungsoptionen für das Unternehmen darzustellen. Es sollen vielmehr wahrscheinliche Kombinationen untersucht werden. Für die Untersuchung in dieser Arbeit werden folglich die sechs Fälle ausgewählt, die jeweils genau eine Extremausprägung einer generischen Wachstumsstrategie darstellen. Im Sinne der informationsbasierten Fallauswahl werden die Fälle so ausgewählt, dass mindestens alle Ausprägungen von relationalen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen in diesen sechs Fällen vorkommen. Die Interpretation der Konfiguration auf dieser Ebene ist nichts anderes als die Validierung dieser Kombinationen der Ausprägungen der Modellelemente. Das heißt nicht, dass andere Konfigurationen nicht existieren, sondern nur, dass die betrachteten Kombinationen existieren und unter diesen Bedingungen und für diesen Kontext eine Handlungsoption darstellen. Die Gesamtheit der Handlungsoptionen ist aber vermutlich größer.

Abbildung 37 veranschaulicht das Bezugssystem möglicher Konfigurationen.

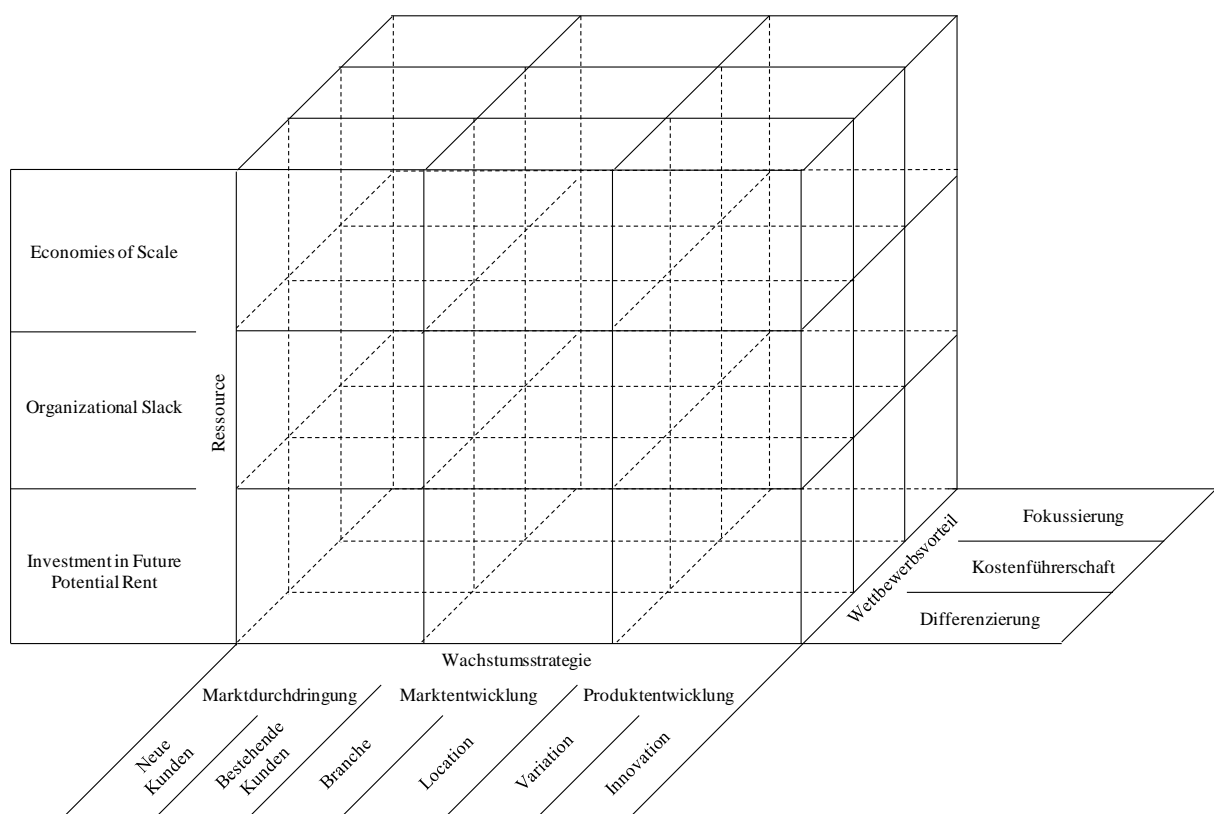


Abbildung 37: Bezugssystem möglicher Taxonomien des Fallstudiendesigns

6.2.3 Erstellung eines Leitfadens zur strukturierten Informationsaufnahme und Zusammenfassung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Erstellung eines Leitfadens zur strukturierten Informationsaufnahme

Ein Interview dient der Erschließung des spezifischen Wissens von Experten. Dafür stehen grundsätzlich drei Formen zur Verfügung. Das offene Interview wird nicht durch einen Leitfaden unterstützt. Das narrative Interview zielt auf lange Erzählungen des Interviewpartners ab. Leitfadeninterviews haben vorgegebene Themen und einen Fragenkatalog (Gläser & Laudel, 2010, S. 42). Ein Leitfaden ist in dieser Arbeit von Vorteil, da er zum einen sicherstellt, dass alle erforderlichen Informationen aufgenommen werden und zum anderen eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet wird (Gläser & Laudel, 2010, S. 143). Der Leitfaden ist kein striktes Regelwerk, bei dem es auf die exakte Frageformulierung oder Reihenfolge der Fragen ankommt. Der Leitfaden dient vielmehr als Orientierungsrahmen. Fragen dürfen im Gesprächsverlauf abgewandelt oder in anderer Reihenfolge gestellt werden, um einen natürlichen Gesprächsverlauf zu gewährleisten und um das Gespräch nicht zu sehr einzuschränken (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 39; Wrona, 2005, S. 26f.).

Die Struktur des Leitfadens orientiert sich an der Logik und dem Modell. Yin vergleicht den Aufbau der Fallstudie mit dem eines Experiments (Yin, 2003, S. 39). Der Fallstudie liegt eine gewisse Logik zugrunde, durch die die Forschungsfrage auf die Fallstudie bezogen wird. Dieses logische Modell leitet durch die Datenerhebung, Analyse und Interpretation. Das logische Modell der Fallstudie orientiert sich dabei an dem theoretischen Modell und dessen Annahmen.

Im Prinzip folgt die Reihenfolge und Struktur des Leitfadens dieser Arbeit den Elementen des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas. Zunächst werden Kriterien für die Überlassung auf Ressourcenebene abgefragt. Um einem Prinzip der Datenerhebung gerecht zu werden (Yin, 2003, S. 97ff.), sollen dabei auch alle relevanten Kontextfaktoren mit abgefragt werden. Informationen wie Firmengröße, Location etc. können im Nachhinein zum Beispiel bei der Beurteilung der Abgabewilligkeit von besonderer Bedeutung sein. Der nächste Themenpunkt ist die Erfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen. Bei der Bewertung der Wachstumsstrategie und des Wettbewerbsvorteils ist es wichtig, dass diese nicht nur direkt abgefragt werden, sondern vielmehr aus den beobachteten Merkmalen abgeleitet werden. Nur auf diese Weise ist eine fallübergreifende Vergleichbarkeit gewährleistet. Die identifizierte Strategie und der Wettbewerbsvorteil können im Rahmen der kommunikativen Validierung an den Interviewpartner zurückgespiegelt werden. Die komplexeren strategischen Überlassungskriterien sollen anhand einiger Unterfragen weiter untergliedert werden.

Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass er gleichzeitig als Protokoll verwendet werden kann. Dies ist möglich, da er tabellarisch aufgebaut ist und die Fragen in den auszufüllenden Zellen stehen. Auf diese Weise kann der Herausforderung des Gegenüberstellens der korrespondierenden Informationen aus der dyadischen Beziehung begegnet werden. Dies kann die Orientierung im korrespondierenden Interview erleichtern und gewährleisten, dass man eine ganzheitliche Sichtweise auf den Fall und das zu untersuchende Phänomen Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation erlangt. Dies bedeutet aber auch, dass der Leitfaden unterschiedliche Fragen für die dyadischen Partner enthält und dass das Protokoll pro Interview nur zur Hälfte gefüllt werden kann.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass trotz der feinen Granulierung des Leitfadens eine Erhebung durch einen Fragebogen nicht möglich ist. Zwar könnte angekreuzt werden, ob zum Beispiel die CEDE-Kriterien erfüllt sind. Aber der eigentliche Erkenntnisgewinn liegt in dem Sachverhalt, der diese Kriterien begründet. Es interessieren das Wie und das Warum, über die nur die Fallstudie Aufschluss geben kann. Die Vielfalt unterhalb der Granulierung des Leitfadens ist unbegrenzt. Innerhalb der vorgegebenen Themen sind der Inhalt und der Ausgang vollkommen offen. Der Leitfaden dient hier nur zur strukturierten Informationsaufnahme, so dass bei diesem komplexen Thema alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden und dass bei der Analyse fallübergreifend eine Vergleichbarkeit hergestellt werden kann.

Tabelle 13 zeigt den Leitfaden zur strukturierten Informationsaufnahme.

Kriterien und Modellelemente	Case x	
	Wachstumsstrategie	Relationale Ressource
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
allgemein		
Unternehmen	Beschreibung des Unternehmens	Beschreibung des Unternehmens
Vorhaben	Vorhaben qualitativ beschreiben ohne die Strategie zu klassifizieren	
angestrebte Ressource	Welche Ressource möchte das nehmende U. vom gebenden U. erlangen?	
Ressourcenbündel	Bündel aus Unternehmensressource und relationaleer Ressource	
(Kern)Kompetenzen	Kompetenzen, die das U. auszeichnen	Kompetenzen, die das U. auszeichnen
Kooperationsform	Kooperationsform zur Erlangung und Überlassung der relationalen Ressource	
Supporting Ties	Ist die Kooperation durch eine dritte Partei zustande gekommen?	Ist die Kooperation durch eine dritte Partei zustande gekommen?
Joint activities	Machen die beiden Us auch andere gemeinsame Aktivitäten?	
Structuring		
Akquirieren	Wie wird die Ressource eingekauft bzw. wie wird die Kooperation angebahnt?	
Akkumulieren	Wie werden interne Ressourcen entwickelt?	
Abstoßen	Wie werden Ressourcen abgestoßen?	
CEDE auf Ressourcenebene		
Effektivitätskriterium		damit kein Konkurrent aufgebaut wird
Branche	Dienstleistung, IT, Energie, Automobil...	Dienstleistung, IT, Energie, Automobil...
Größe	Umsatz, Mitarbeiter	Umsatz, Mitarbeiter
Produkt	Produktspektrum sowie das konkrete Produkt des Falls	Produktspektrum als auch das konkrete Produkt des Falls
Location	Standort, regional weltweit	Standort, regional weltweit
Markt	allgemeiner Markt und spezieller Markt des Falls	allgemeiner Markt und spezieller Markt des Falls
Kunden	B2B, B2C, OEM, Supplier, Branche...	B2B, B2C, OEM, Supplier, Branche...
Effizienzkriterium und Überlassung	damit sich die Überlassung für beide Parteien rentiert	
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und relationale Resources)	Inwieweit passt die relationalee Ressource zu den Unternehmensressourcen?	
Erkennen der relationale Ressource	Recognition als Teil von Absorptive Capacity in C. Wie erkennt das das nehmende U. die relationale Ressource beim	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		ja/nein
Exklusivität in der Verwendung		Gibt es eine Limitierung im Nutzen?
Überlassungsmechanismus		
Aufwand/Kosten		
intangible Ressource		ja/nein
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		Unter welche Kategorie fällt die intangible Ressource?
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		Warum ist die Ressource nicht einfach transferierbar/imitierbar?
Personengebundenheit		Hängt die Ressource an Personen? Wissen? Implizites Wissen?
Überlassungsmechanismus		Mit welchen Mechanismen kann das gebenden U. die Ressource überlassen?
Aufwand/Kosten		Welcher Aufwand und Kosten entstehen dem

Kriterien und Modellelemente	Case x	
	Wachstumsstrategie Relationale Ressource nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		Welche Kosten entstehen dem gebenden U. durch den Verzicht auf die Ressource?
Opportunitätskosten		Was hätte das gebende noch mit den Ressourcen machen können? Bewertung.
Kosteneinsparung		Welche Kosten können durch die Überlassung eingespart werden? Slack, EOS?
Zukünftiges Geschäft		Aufbau eines zukünftigen Lieferanten Aufbau eines Komplementärnutzens
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	Kann das nehmende U. die rel. Ressource oder die interne Organisation oder Prozesse anpassen?	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung	Kann dadurch eine wirtschaftliche Anwendung generiert werden?	
Integrationskosten	Welche Kosten entstehen durch die Integration?	
Bundling		
Stabilisieren	kleine Verbesserungen bestehender Kompetenzen	
Anreichern	Erweiterung bestehender Kompetenzen	
Pioneering	Schaffung neuer Kompetenzen	
Kompetenzen		
spezifische Kompetenzen in Bezug auf die relationale Ressource	Welche Kompetenzen ermöglichen die Nutzung der relationalen Ressource?	
Merkmale und Instrumente von speziellen Wachstumsstrategien		
Marktdurchdringung		
bestehende Kunden		
Verbesserung/Anpassung der Produktqualität		
Ausbau von Zusatznutzen		
Verbesserung der Distribution		
Intensivierung der Kommunikation		
Preisdifferenzierung		
neue Kunden		
Abwerben von der Konkurrenz		
Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten		
Verbesserung des Produktes		
neue Verkaufsargumente/bessere Information		
Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber		
Marktentwicklung		
Neue Branche		
Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt		
Erweiterung der Produkteignung		
Schaffung neuer Anwendungsbereiche		
Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme		
Neue Location		
Regional		
National		
international		

Kriterien und Modellelemente	Case x	
	Wachstumsstrategie Relationale Ressource nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Produktentwicklung		
Produktvariation		
Zusatznutzen durch Serviceerweiterung		
Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen		
Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden		
Produktinnovation		
Technische Produktinnovationen		
Anwendung neuer Technologien		
Systeme statt Komponenten		
diverse innovationsstrategische Entscheidungen		
Psychische Produktinnovationen		
Umpositionierung		
Neupositionierung		
CEDE auf Strategieebene		
Complementarity	<i>strategische Komplementarität</i>	
Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie		
Kosteneffizienz	<i>Wie kann die Kosteneffizienz als Voraussetzung für eine Wachstumsstrategie verbessert werden?</i>	
Marktzugang	<i>Wie kann Zugang zu einem neuen Markt gewährt werden?</i>	
Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung	<i>Kann durch Zertifizierung eine strukturelle Marktschranke überwunden werden?</i>	
Daten	<i>Inwiefern bilden Daten eine Voraussetzung für eine Wachstumsstrategie</i>	
Anlagen	<i>Werden spezielle Anlagen für die Wachstumsstrategie benötigt?</i>	
Know-How	<i>Erfordert die Wachstumsstrategie markt- oder produktspezifisches Wissen?</i>	
Expertise		<i>Strategische Abgabefähigkeit</i>
Gewährleistung		<i>Kann das gebende U. dauerhaft die Überlassung der rel. Ressource gewährleisten? Wie?</i>
Zertifizierung		<i>Hängt die Überlassung möglicherweise auch von Dritten ab?</i>
Reputation		<i>Kann die Reputation mit übergeben werden? Glaubhaftigkeit gegenüber Dritten?</i>
Rechtliche Aspekte/Ownership		<i>Welche rechtlichen Aspekte tangieren die Abgabefähigkeit der rel. Ressource?</i>
Desire		<i>strategische Abgabewilligkeit</i>
Wahl der Kooperationsform		<i>Kann eine drohende Wettbewerbssituation durch die Wahl der Kooperationsform ausgeschlossen werden?</i>
Zulassen der Sichtbarkeit		<i>Inwieweit gewährt das gebende U. im Vorfeld der Kooperation Einsicht in seine Ressourcenausstattung?</i>
Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelagertes kooperatives Umfeld)		<i>Warum ist das gebende Unternehmen im Vorfeld der Kooperation</i>
Klassifizierung der Relational Ressource (EOS, Slack, Investment)		<i>Was bedeutet die Kooperation strategisch für das gebende U.?</i>
Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens		<i>Wie passt diese Kooperation in die Strategie des gebenden U.?</i>

Kriterien und Modellelemente	Case x	
	Wachstumsstrategie Relationale Ressource nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Employ	strategische Einbaufähigkeit	
Wahl der Kooperationsform	Hat die Kooperationsform einen Einfluss auf die strategische Einbaufähigkeit?	
Integration in Wachstumsstrategie	Wie kann die rel. Ressource in die Strategie integriert werden?	
Rechtliche Aspekte	Welche rechtlichen Aspekte sind zu berücksichtigen?	
Zertifizierung	Kann eine Zertifizierung genutzt werden?	
Reputation	Wie kann das nehmende U. seine Reputation im neuen Markt oder für das Produkt glaubhaft machen?	
Organisatorische/prozessuale Anpassungen	Welche organisatorischen oder prozessualen Anpassungen erfordert die Integration der rel. Ressource für die Wachstumsstrategie?	
Integrationskosten	Welche Kosten entstehen durch die Integration?	
Leveraging		
Mobilisieren	Identifizieren von Kompetenzen, die eine für das Ausnutzen von Marktmöglichkeiten notwendige Kompetenzkonfiguration unterstützen	
Koordinieren	Integration dieser identifizierten Kompetenzen in eine effektive und effiziente Kompetenzkonfiguration	
Anwenden	Nutzen und das Einbringen der Kompetenzkonfiguration zur Unterstützung einer bestimmten Strategie	
Wettbewerbsvorteil		
Kostenführerschaft		
Skaleneffekte		
Verbundeffekte		
Erfahrungseffekte		
Prozesstechnik (Erfahrungskurve)		
Produktdesign		
Prozessdesign		
Kapazitätsausnutzung		
Input-Kosten (Faktorkosten)		
residuale Effekte der operativen Effektivität		
Differenzierung		
Preisführerschaft		
Image		
Support/Unterstützung		
Design		
Qualitätsführerschaft		
undifferenziert oder nicht-differenziert		
Fokussierung		
auf Segmente		
auf geographische Märkte		
auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz		

Tabelle 13: Leitfaden zur strukturierten Informationsaufnahme

Zusammenfassung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Nach Erstellung des Leitfadens können die Gütekriterien auf das Fallstudiendesign und die Vorgehensweise angewendet werden und die Maßnahmen der Qualitätssicherung analysiert

werden. Das Fundament für ein valides Konstrukt wurde durch die Erstellung eines konzeptionellen Bezugsrahmens gelegt. Auf diese Weise konnten die wesentlichen Einflussfaktoren identifiziert werden. Ferner wird durch die Daten- und Methodentriangulation die Konstruktvalidität erhöht. Bezogen auf die allgemeine Wachstumsstrategie werden bei der Datentriangulation unterschiedliche Quellen und mehrere Daten herangezogen und bei der Methodentriangulation generische Wachstumsstrategien auf die allgemeine Wachstumsstrategie zusammengeführt. Nach den Interviews wurden die Ergebnisse zu den Interviewpartnern zurückgespiegelt und die Gültigkeit überprüft. Zur Klarstellung sei hier angemerkt, dass die Datentriangulation fallübergreifend stattfindet. Innerhalb eines Falls wurden für das nehmende und das gebende Unternehmen jeweils die Entscheider befragt. Eine Datentriangulation innerhalb eines Falls macht für die Art der Fallstudie dieser Arbeit wenig Sinn. Eine solche Art der Datentriangulation innerhalb eines Falls macht Sinn, wenn zum Beispiel Individuen mit verschiedenen Einstellungen innerhalb eines Unternehmens existieren. Im Fall der Überlassung existiert aber ein konkreter Entscheider. Es existiert kein Mitarbeiter im Unternehmen, der eine bessere Einschätzung zu dem Phänomen als der Entscheider liefern kann. Eine Befragung weiterer Mitarbeiter des Unternehmens würde deshalb nicht die Validität erhöhen. Innerhalb der Fälle, denen eine Internetrecherche zugrunde liegt, werden verschiedene Datenquellen herangezogen. Zusammengefasst bedeutet dies, dass auf allgemeiner Modellebene durch die Berücksichtigung der Mehrfallstudie eine höhere Validität erreicht werden kann. Für die speziellen Wachstumsstrategien mit den speziellen Ausprägungen kann die Validität nicht erhöht werden. Aber zugleich entstehen innerhalb dieser einzelnen Fälle auch keine Einbußen der Validität. Die einzige Möglichkeit, die Validität für die speziellen Wachstumsstrategien mit speziellen Ausprägungen zu erhöhen, wäre, dass wiederum vier bis zehn Fälle für jede dieser Kombinationen analysiert werden. Dies würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Als letztes Gütekriterium der Konstruktvalidität können die Überlassungskriterien selbst gesehen werden. So können die Elemente von CEDE selbst als Beweiskette im Sinne von Yin interpretiert werden.

Der internen Validität wird durch die Orientierung am Resource-Conduct-Performance-Paradigma entsprochen. Für kausale Beziehungen und Zusammenhänge bildet es die Grundstruktur. Die Synthese der Überlassung von relationalen Ressourcen und des Resource-Conduct-Performance-Paradigmas im Sinne des Konfigurationsansatzes erfolgt theoriegeleitet. Letztlich ermöglicht die Triangulation auf Ebene der generischen Wachstumsstrategien eine Überprüfung der Kausalzusammenhänge auf einer tieferen Detailebene.

Eine hohe externe Validität kann durch eine solide Theoriebasis erreicht werden. Hierzu wurden vor allem eine umfangreiche Theoriebasis zu Wachstumsstrategien, deren Quelle auf Ressourcenebene liegt, und der Einfluss von Kooperationen erarbeitet. Alle Fälle wurden gleich untersucht, sodass ein Vergleich möglich ist und Muster zu erkennen sind. Eine besondere Bedeutung kommt in dieser Arbeit der Fallauswahl zu. Wichtiger als dass die Mehrfallstudie eine höhere externe Validität als die Einzelfallstudie erreichen kann ist, dass die Fallauswahl systematisch stattgefunden hat. Ziel der innerhalb eines konzeptionellen Bezugsrahmens begründeten Fallauswahl ist es, bestimmte Phänomene bewusst zu erfassen, sodass die einzelnen Fallstudien eine gewisse Replikationslogik begründen. Die Auswahl der beiden Extremfälle am Ende des Spektrums einer jeweiligen generischen Wachstumsstrategie erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Generalisierbarkeit typischer Fälle.

Reliabilität liegt vor, wenn bei Durchführung der Fallstudie durch einen anderen Forscher dasselbe Ergebnis vorliegt. Als unterstützend erscheint hier die theoriegeleitete Erstellung des Leitfadens. Der Leitfaden wurde auch zugleich als Fallstudienprotokoll verwendet, in dem alle Komponenten dokumentiert wurden.

6.3 Fallstudie und analytische Bezugnahme auf das Modell

Die Fallstudie umfasst sechs Fälle. Für die Fälle 1,2,4 und 6 wurden jeweils Interviews mit dem nehmenden und gebenden Unternehmen geführt. Fall 3 und 5 basieren auf Internetrecherchen.

Die Fallstudien sind jeweils identisch aufgebaut. Abbildung 38 veranschaulicht diese Struktur. Zunächst wird das Vorhaben allgemein beschrieben. Dann erfolgt ein Exkurs in den thematischen Hintergrund. Nach der Beschreibung der beiden kooperierenden Unternehmen erfolgt eine Konkretisierung des Vorhabens unter Berücksichtigung des thematischen Hintergrunds. Nach Möglichkeit soll daraus abgeleitet der Business Case qualitativ beschrieben werden und der Wettbewerbsvorteil erläutert werden. Darauf aufbauend erfolgt eine analytische Bezugnahme des Falls auf das Modell. Anschließend werden die Kompetenzen und Fähigkeiten analysiert. Letztlich werden noch kritische und entscheidende Punkte des Falls in Bezug auf das Modell diskutiert. Die Fallstudien sind im Anhang dokumentiert.

Beschreibung des generellen Vorhabens
Exkurs
Beschreibung der kooperierenden Unternehmen
Konkretisierung des Vorhabens
Kalkulation des Business Case und Wettbewerbsvorteil
Bezugnahme des Falls auf das Modell
Kompetenzen
Fähigkeiten
Diskussionspunkte

Abbildung 38: Struktur der Fallstudien

Der wichtigste Punkt dieser Struktur ist Bezugnahme des Falls auf das Modell. Die Bezugnahme erfolgt auch immer in der derselben Struktur gemäß den Modellelementen. Zunächst wird die relationale Ressource spezifiziert und dann die Überlassungskriterien der Komplementarität, Abgabefähigkeit, Abgabewilligkeit und Einbaufähigkeit jeweils auf Ressourcen- und Strategieebene diskutiert und eingeordnet. Diese Logik wird jeweils in einem Fallbild dargestellt. Abbildung 39 veranschaulicht diese Struktur.

	nehmendes Unternehmen			gebendes Unternehmen	
Ressourcenebene					
Strategieebene					
	Complementarity	Employ	Kooperation	Expertise	Desire

Abbildung 39: Struktur der Bezugnahme des Falls auf das Modell und Fallbild

6.3.1 Fall 1: Marktdurchdringung - bestehende Kunden

Beschreibung des generellen Vorhabens

Ein chinesischer Automobilzulieferer möchte seinen Umsatz bei bestehenden Kunden in China erhöhen. Diese Marktdurchdringungsstrategie wird durch zu hohe Materialkosten gehemmt. Deswegen sucht sich dieses Unternehmen einen multinationalen Kooperationspartner, um über die Kooperation günstigere Konditionen im Einkauf zu erhalten.

Exkurs

Die Automobilindustrie boomt vor allem in China. 2016 wurden ca. 24. Mio. Autos in China verkauft. Im Jahr 2025 sollen es über 35 Mio. Autos sein. Dabei sind es nicht nur traditionelle ausländische OEMs (Original Equipment Manufacturer), die in China anbieten, sondern auch zunehmend mehr chinesische OEMs (Wirtschaftswoche 1, 2017).

In der Automobilindustrie sind geringe Kosten einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren. Der Kostendruck wird über den Einkauf auf die Zulieferer weitergegeben, die versuchen müssen durch Prozessoptimierungen oder den eigenen Einkauf selbst kosteneffizienter zu werden. Die Bedeutung des Wettbewerbsfaktors Kosten ist vor allem bei Commodity Produkten hoch. Eines dieser Produkte sind unter anderem Raddrehzahlsensoren. Diese Sensoren sind an jedem Rad montiert und messen jeweils die Drehzahl. Das Ausgangssignal wird unter anderen als Eingangssignal für die Antiblockiersysteme und elektronische Stabilitätsprogramme genutzt. Die kostengrößte Zukaufkomponente für dieses Produkt ist das Sensorelement.

Beschreibung der kooperierenden Unternehmen

Ein mittelgroßes, lokales chinesisches Unternehmen ist Tier 1 Zulieferer. Dieses Unternehmen beliefert größtenteils chinesische OEMs mit Drehzahlsensoren. Die Qualität dieser Produkte ist unterhalb derer von traditionellen internationaler Anbieter anzusiedeln. Dieses chinesische Unternehmen stellt in Fall 1 das nehmende Unternehmen dar.

Ein multinationaler Automobilzulieferer (MNE – Multinational Enterprise) bietet in seinem Konzernportfolio weltweit auch Drehzahlsensoren an. In China bietet die MNE primär bei internationalen OEMs an. Bei chinesischen OEMs bekommt sie kaum Aufträge. Aufgrund der Größe des Unternehmens besitzt die MNE eine globale Einkaufsorganisation und kann durch Skaleneffekte vor allem bei den Sensorelementen bei Lieferanten wie Infineon bessere Einkaufskonditionen bekommen.

Konkretisierung des Vorhabens

Der chinesische Zulieferer möchte seinen Umsatz vergrößern. Dazu muss er zunächst eine Strategie zur Kostenreduktion finden. Signifikante Reduzierungen sind nur über einen günstigeren Einkauf für das Sensorelement zu realisieren. Aus diesem Grund wendet es sich an die MNE und möchte über dessen Purchase Office in den gleichen Genuss der besseren Einkaufskonditionen bei Infineon kommen.

Die beiden Unternehmen stehen ohnehin schon in Verhandlungen. Die MNE strebt ein Joint Venture (JV) mit dem chinesischen Zulieferer an, da es selbst kaum Chancen auf Aufträge bei chinesischen OEMs hat. Auf diese Weise können zumindest die Umsätze konsolidiert ausgewiesen werden.

Der Joint Venture Vertrag sieht eine strikte Aufteilung der Kunden in China vor. Das JV darf nur chinesische OEMs beliefern. Die MNE hingegen darf in China ausschließlich internationale OEMs beliefern. Dafür stellt die MNE dem JV seine günstigen Einkaufskonditionen zur

Verfügung. Auf diese Weise profitiert letztlich der chinesische Zulieferer über den Wertzuwachs und durch den günstigeren Einkauf.

Kalkulation des Business Case und Wettbewerbsvorteil

Der Wettbewerbsvorteil des chinesischen Zulieferers besteht in der Kostenführerschaft gegenüber nicht kooperierenden anderen chinesischen Tier 1 Zulieferern, die im Einkauf schlechtere Konditionen haben. Durch eine Kostenführerschaft kann eine Preisführerschaft ausgeübt werden und so durch einen günstigeren Angebotspreis eine Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden umgesetzt werden.

Bezugnahme des Falls auf das Modell

Relationale Ressource

Die relationale Ressource ist der Zugang zur günstigeren Beschaffung von Sensorelementen.

Complementarity

Auf Ressourcenebene ist der günstigere Einkauf für Sensorelemente komplementär für das Commodity Produkt des Drehzahlsensors.

Auf Strategieebene ist der günstigere Einkauf über die Kostenführerschaft komplementär zur Preisführerschaft und Marktdurchdringungsstrategie.

Expertise

Auf Ressourcenebene können durch die Ownership des Purchase Office die günstigeren Konditionen weitergegeben werden.

Auf Strategieebene kann der Zugang zur günstigeren Beschaffung in Form von optimierten Kosten überlassen werden.

Desire

Auf Ressourcenebene ist das Effektivitätskriterium eine hohe Hürde. Denn beide Unternehmen sind Tier 1 Zulieferer in der gleichen Region. Jedoch wird der Wettbewerb durch strikte Aufteilung der Kunden in chinesische OEMs und internationale OEMs in China klar geregelt. Beim Effizienzkriterium geht es in diesem Fall nicht darum, dass das gebende Unternehmen durch das JV durch dessen Umsatz automatisch profitieren würde, sondern vielmehr um den Nutzen, den ausschließlich das gebende Unternehmen aus der Überlassung ziehen kann. Denn

durch das nun größere Einkaufsvolumen konnten mit Infineon noch bessere Konditionen verhandelt werden.

Auf Strategieebene ist diese günstigere Beschaffung komplementär zur eigenen Marktdurchdringungsstrategie bei internationalen OEMs in China.

Employ

Auf Ressourcenebene ist die Integration der relationalen Ressource trivial, da bei den standardisierten Sensorelementen keine weitere Adaption erforderlich ist.

Auf Strategieebene kann die günstigere Beschaffung aufgrund der Preissensibilität für Commodity Produkte in der Automobilindustrie in die Marktdurchdringungsstrategie bei chinesischen OEMs integriert werden.

Abbildung 40 veranschaulicht die Bezugnahme des Falls auf das Modell. Diese Darstellung sei vereinfacht ohne die explizite Aufteilung in nehmendes Unternehmen und JV, da diese Logik auch für den einfacheren Fall greifen würde unter der Bedingung, dass die Wettbewerbssituation vertraglich geregelt ist.

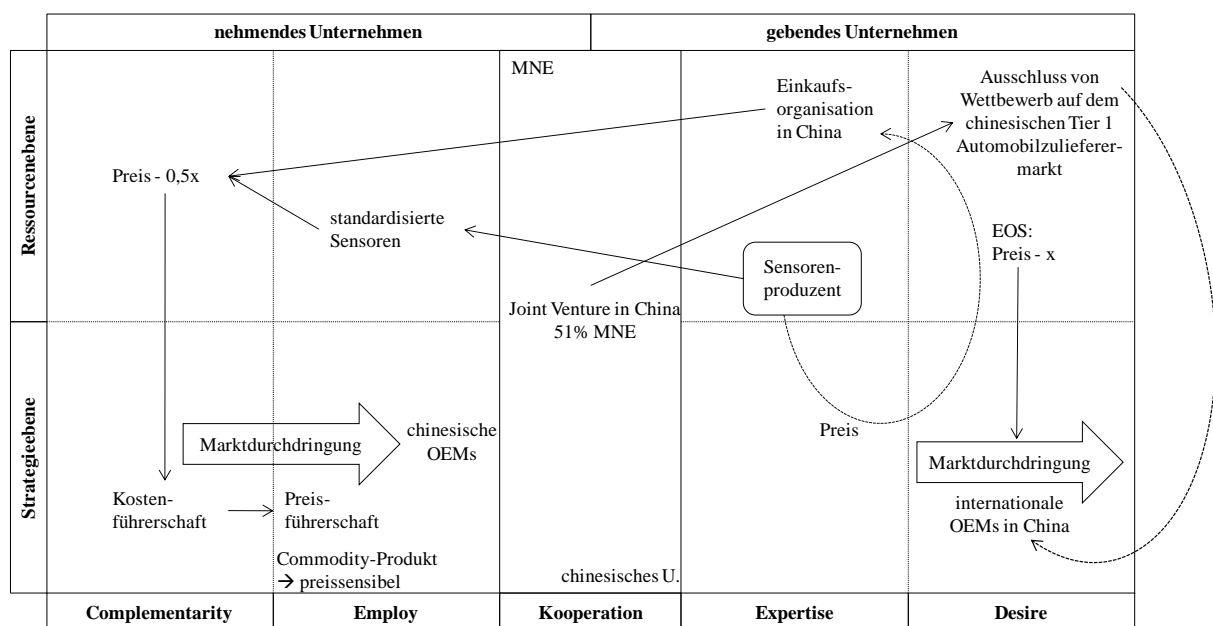


Abbildung 40: Fallbild 1

Kompetenzen

Generell macht die Betrachtung der Kompetenzen für diesen Fall wenig Sinn, da es sich bei der relationalen Ressource um die gleichen Sensorelemente wie vorher auch handelt, nur zu günstigeren Konditionen. Das bedeutet, dass die Überlassung von Fall 1 keine weiteren tech-

nologischen Kompetenzen erfordert. Im Gegenteil: Die Notwendigkeit von Kompetenzen reduziert sich eher durch das Outsourcing des Einkaufs der Sensorelemente.

Fähigkeiten

Im Bundling wird das Sensorelement als Kostentreiber und größtes Hemmnis für die Marktdurchdringungsstrategie identifiziert.

Im Structuring wird bewusst eine Kooperation mit einem Unternehmen angestrebt, das die relationale Ressource besitzt und das keine Gefahr von Wettbewerb befürchten lässt. Dazu wurden sich auch die Stärken und Schwächen potenzieller Partner angeschaut. Auch die eigene Schwäche bei internationalen OEMs in China wurde bewertet und realistisch eingeschätzt, sodass man sich hier nicht mögliche Potenziale verbaut.

Ein zusätzliches Leveraging ist für diesen Fall nicht notwendig. Bei einer Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden existieren die Vertriebs- und Einkaufskanäle und weitere Voraussetzungen ohnehin schon. Bei der Preissensibilität für Commodity Produkte in der Automobilindustrie bedarf es auch keiner weiteren Marketing-Aktionen.

Einordnung des JV

Generell hinkt der Fall durch diese Verflechtung und schränkt durch das Konstrukt des JV zwischen nehmenden und gebenden Unternehmen die Generalisierbarkeit der Überlassung von Einkaufskonditionen etwas ein. Dennoch würde der Fall problemlos ohne die Konstellation des JV funktionieren. Es bedarf nur des Ausschlusses der Wettbewerbssituation zwischen den kooperierenden Unternehmen. Dies wäre durch das gebende Unternehmen im Falle eines Verstoßes durch das nehmende Unternehmen perfekt kontrollierbar, da es jederzeit die günstigere Beschaffung für das nehmende Unternehmen beenden könnte. Schließlich gehört die Einkaufsorganisation ausschließlich dem gebenden Unternehmen und die günstigeren Konditionen rühren vor allem von der Größe der MNE her. Die Motivation für die Wahl eines JV ist nicht primär der Ausschluss der Wettbewerbssituation, sondern vielmehr konzernpolitischer Natur, um Umsatz auch in der bisher nicht erreichten neuen Kundengruppe der chinesischen OEMs zeigen zu können.

Fokussiertes Wachstum

Daher ist das fokussierte Wachstum dieses Falls keines, das durch eine mögliche Konsolidierung resultieren würde, sondern einzig das aus den Skaleneffekten im Einkauf resultierende.

Somit handelt es sich um organisches Wachstum im Sinne einer Marktdurchdringungsstrategie bei vorhandenen Kunden.

Cooperative Sourcing vs. klassischer Konzerneinkauf vs. überlassene Einkaufskonditionen

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie diese Art des Einkaufs vor dem Hintergrund der Kooperation einzuordnen ist. Naheliegend wäre auch eine Einordnung als Cooperative Sourcing oder als klassischer Konzerneinkauf. Eßig definiert Cooperative Sourcing wie folgt:

„Mindestens zwei unabhängige Industrieunternehmen auf der gleichen Stufe einer Wertschöpfungskette geben bewusst und freiwillig ihre unternehmensindividuelle Beschaffung zugunsten einer Zusammenarbeit auf“ (Eßig, 1999, S. 113). Dieses Kriterium für Cooperative Sourcing trifft auf die Kooperation in diesem Fall nicht zu, da nur das nehmende Unternehmen seine Beschaffung für Sensorelemente aufgibt. Das gebende Unternehmen behält seine Beschaffung bei, erhöht aber seine Volumen.

Darüber hinaus könnte man aufgrund der JV-Verflechtung einen klassischen Konzerneinkauf unterstellen und dass der Einkauf eine Ressource wäre, die die MNE mit in die Kooperation einbringen würde. Jedoch gibt das gebende Unternehmen nicht die aus dem jetzt noch höheren Volumen resultierenden noch besseren Konditionen an das JV weiter. Diese Konditionen genießt es ausschließlich für seine eigene Marktdurchdringungsstrategie bei internationalen OEMs. Auf diese Weise wird einmal mehr die Abgabewilligkeit begründet.

Mutual Exchange vs. Überlassung

Letztlich muss für den Bezug auf das Modell ausgeschlossen werden, dass es sich um einen Mutual Exchange handelt. Dies kann ausgeschlossen werden, da vom nehmenden Unternehmen keine Ressource zum gebenden Unternehmen fließt. Ausschließlich das gebende Unternehmen überlässt eine Ressource durch die günstigeren Einkaufskonditionen. Der Nutzen für das gebende Unternehmen fließt automatisch durch noch bessere Einkaufskonditionen durch Infineon zurück.

6.3.2 Fall 2: Marktdurchdringung - neue Kunden

Beschreibung des generellen Vorhabens

Ein KMU möchte den Entsorgungsmarkt für kommunale Kläranlagen durchdringen. Dazu muss es bei den Ausschreibungen der Kommunen den besten Preis anbieten. Diese Preisführerschaft soll durch eine Kostenführerschaft erreicht werden. Diese Kostenführerschaft soll

durch eine Verringerung der zu entsorgenden Menge des Klärschlamm erreicht werden, so dass dem KMU bei der finalen Entsorgung geringere Kosten entstehen. Dies soll durch Trocknung des Klärschlamm erreicht werden, da der Klärschlamm so um die Masse des Wassers reduziert wird. Dazu wird eine bestimmte Wärmemenge benötigt, die zu marktüblichen Preisen erworben werden könnte, somit aber in die Kostenfunktion einfließen würde. Diese Wärme soll aber als relationale Ressource in Form von kostenloser Abwärmenutzung in den Prozess integriert werden und so eine Kostenführerschaft erreicht werden.

Exkurs

Klärschlamm entsteht bei der Reinigung des Abwassers in der Kläranlage. Dabei enthält der Klärschlamm ca. 1% bis 5% Feststoff. Dieser Klärschlamm wird als Abfall eingestuft und muss entsorgt werden. Der übliche Entsorgungsweg ist die Verbrennung in speziellen Klärschlammverbrennungsanlagen. Da die Entsorgung mit enormen Kosten verbunden ist, wird der Klärschlamm soweit wie möglich entwässert, um die zu entsorgende Menge zu reduzieren. Üblicherweise besitzen die Kommunen eine mechanische Entwässerung in Form von Zentrifugen oder Pressen. Durch die Zentrifugalkraft bzw. den Druck kann der Klärschlamm auf ca. 30% Trockensubstanz (TS) entwässert werden. Mit diesem Trockensubstanzgehalt ist der Klärschlamm im Allgemeinen stichfest. Auf diese Weise können beispielsweise 100.000t Klärschlamm mit 2,5% Trockensubstanz auf ca. 8.000t mit ca. 30% Trockensubstanz reduziert werden. Man spricht dann von entwässertem Klärschlamm. Die Beispielswerte entsprechen ungefähr der Menge einer großen Kleinstadt oder einer kleinen Großstadt.

Die Kommunen machen für diesen entwässerten Klärschlamm periodisch Ausschreibungen für Entsorgungsunternehmen. Üblicherweise gewinnt der Anbieter mit dem geringsten Preis. Dabei verpflichtet sich der Anbieter, die finale Entsorgung zu übernehmen. Das Entsorgungsunternehmen muss nicht zwangsläufig der finale Entsorger sein. Dieser Zwischenhändler kann Kontingente in einer Klärschlammverbrennungsanlage haben.

Eine weitere Möglichkeit zur Reduzierung der Klärschlammmenge stellt die thermische Entwässerung (Trocknung) dar. Die mechanische Entwässerung kommt meistens bei knapp oberhalb 30% Trockensubstanzgehalt an ihre Grenzen, da das Wasser physikalisch aufgrund der Ladung an der Trockensubstanz gebunden ist. Eine weitere Reduzierung des Wassergehalts ist nur durch Trocknung möglich. Für diesen Zweck existieren Klärschlamm Trockner. Es gibt verschiedene Varianten von Trockner, die je nach vorhandener Energie mit hohen oder niedrigen Temperaturen arbeiten. Nach der Trocknung können Trockensubstanzgehalte von bis zu 90% erreicht werden. Man spricht dann von vollgetrocknetem Klärschlamm. Aus obigem

Beispiel können so die 8.000t des Klärschlammes mit 30% Trockensubstanzgehalts auf ca. 2.800t mit 90% Trockensubstanzgehalt reduziert werden.

Die Trocknung reduziert nicht nur die zu entsorgende Klärschlammmenge, sondern reduziert auch den Logistikaufwand. Allerdings ändert sich der weitere Entsorgungsprozess. Aufgrund des geringeren Wassergehalts erhöht sich der Heizwert des Klärschlammes. Die Klärschlammverbrennungsanlagen sind für diese höheren Heizwerte nicht ausgelegt. Zementwerke stellen hier eine Entsorgungsalternative dar. Für die Herstellung von Zement werden wesentlich höhere Temperaturen benötigt. Da der Herstellungsprozess besonders energieintensiv ist, kann hier Klärschlamm als Ersatzbrennstoff eingesetzt werden. Da Klärschlamm weiterhin als Abfall eingestuft wird, fallen auch für die Verwendung als Ersatzbrennstoff Kosten an. Allerdings sind die Entsorgungskosten pro Tonne deutlich günstiger in der Zementindustrie als in konventionellen Klärschlammverbrennungsanlagen. Der Entsorgungspreis ist ca. ein Drittel. Allerdings nehmen Zementwerke auch nur vollgetrockneten Klärschlamm an, da der entwässerte Klärschlamm nicht den für den Prozess erforderlichen Heizwert besitzt. Somit bleibt der Entsorgungsweg über die Zementindustrie limitiert, da der Energiebedarf für die Trocknung des Klärschlammes selbst hoch ist. Es muss daher immer kalkuliert werden, ob sich eine thermische Entwässerung überhaupt rentiert. Je günstiger die Wärmeenergie im Einkauf ist, desto wirtschaftlicher ist eine Trocknung.

Beschreibung der kooperierenden Unternehmen

Das nehmende Unternehmen ist ein kleines Entsorgungsunternehmen, das in seiner Region mehr Kommunen gewinnen möchte. Es handelt sich also um eine Marktdurchdringungsstrategie bei neuen Kunden. Zur Ermöglichung der Marktdurchdringungsstrategie hat das Unternehmen einen Industrieparkbetreiber als Kooperationspartner gesucht. Dieser Industrieparkbetreiber ist das gebende Unternehmen. Der Betreiber kann von der Mitarbeiterzahl und vom Umsatzerlös gemäß dem Handelsgesetzbuch als große Kapitalgesellschaft bezeichnet werden. Der Industriepark beinhaltet viele Unternehmen aus der Chemiebranche. Zu den Aufgaben des Betreibers gehört das Bereitstellen der Infrastruktur für die im Industriepark sesshaften Unternehmen. Dazu gehört auch das Bereitstellen von Energie. Dazu besitzt das gebende Unternehmen unter anderem ein Kraftwerk.

Konkretisierung des Vorhabens

Das gebende Unternehmen besitzt in einem Kraftwerk einen alten Kessel, dessen Abwärme noch ungenutzt ist. Eine eigene Abwärmenutzung wäre nicht effizient, da dies eine Investition

in einen Wärmetauscher erfordern würde. Es gab verschiedenen Projektkalkulationen dazu, doch keine rentierte sich. Darüber hinaus besteht auch keine Anbindung an ein Fernwärmenetz.

Dies ermöglicht es dem nehmenden Unternehmen, die Abwärme zu nutzen unter der Voraussetzung, dass es selbst in den Wärmetauscher investiert. Um die Wärme zur eigenen Anlage zu transportieren, muss zusätzlich in Rohrleitungen und Thermoöl investiert werden. Das Thermoöl besitzt eine gute spezifische Wärmekapazität. Auf diese Weise kann die Wärme effizient bei einer Temperatur von knapp unter 100 Grad zum Trockner transportiert werden. Dies erklärt auch die Wahl des Trockners. Bei diesem niedrigen Temperaturniveau kommen üblicherweise Niedertemperaturbandtrockner zum Einsatz. Diese Trockner arbeiten schon bei einer effektiven Temperatur von 80-90 Grad Celsius. Der entwässerte Klärschlamm wird auf einem Band mit langsamer Geschwindigkeit durch den Trockner befördert. Mit Hilfe von Ventilatoren wird die warme Luft im Trockner umgewälzt und so die Trocknung unterstützt. Dies erfordert wiederum einen Aufwand an elektrischer Energie.

Darüber hinaus erfordert die Trocknung eine Abluftreinigung. Das verdunstete und mit der Abluft wieder kondensierte Wasser wird als Brüden bezeichnet. Diese Brüden dürfen nicht einfach in die Kanalisation geleitet werden, da sie verunreinigt sind. Diese Brüden müssen direkt in eine Kläranlage geleitet werden. Dies erklärt zusätzlich die Wahl des Kooperationspartners. Denn der Industrieparkbetreiber besitzt auch eine eigene Kläranlage, sodass die Brüden direkt dort eingeleitet werden können.

Kalkulation des Business Case und Wettbewerbsvorteil

Die Veränderung des Business Case mit Berücksichtigung der Trocknung im Vergleich zum klassischen Entsorgungsmodell ohne Trocknung ergibt einen positiven Effekt durch die reduzierte Entsorgungsmenge, den reduzierten Entsorgungspreis und den reduzierten Logistikkosten. Negativ wirken sich die Investitionen in den Trockner, die Rohre und das Thermoöl aus. Zusätzlich fallen Stromkosten für die Ventilatoren und das Förderband an. Die Abluftreinigung und Brüdenrückführung sind auch mit zusätzlichen Kosten verbunden. Letztlich fallen noch Lohnkosten für einen zusätzlichen Mitarbeiter an, der sich um die Instandhaltung des Trockners kümmern muss. Diese Veränderung des Business Case beschreibt letztlich den Wettbewerbsvorteil gegenüber Entsorgern mit klassischem Entsorgungsmodell.

Insgesamt kann dem Kessel eine Abwärme von 2,5 MW durch den Wärmetauscher abgeführt werden. Eine Faustformel besagt, dass ein Bandtrockner 0,8-1,2 Liter Wasser je kWh dem entwässerten Klärschlamm entziehen kann. Durch die überlassene Wärmemenge können ca.

20.000t entwässerter Klärschlamm getrocknet werden. Dies entspricht ungefähr der Entsorgungsmenge von acht der oben erwähnten Kommunen.

Inwieweit diese Überlassung rentabel ist, soll an dieser Stelle nicht interessieren. Ob eine Trocknung unter marktüblichen Bedingungen rentabel wäre sei auch dahingestellt. Bewertet werden soll aber der Wettbewerbsvorteil des Geschäftsmodells mit überlassener Wärmeenergie im Vergleich zum Geschäftsmodell mit Trocknung unter marktüblichen Bedingungen. Der relative Wettbewerbsvorteil liegt genau in der Einsparung der Energiekosten. Unter der Annahme, dass die ganze Kapazität der überlassenen Wärmeenergie ausgeschöpft wird und dass ein potenzieller Wettbewerber die Wärme aus Erdgas zu Preisen von 3 Cent/kWh gewinnt, resultiert ein relativer Wettbewerbsvorteil von ca. 600.000 Euro Kosteneinsparung pro Jahr. Auf diese Weise wird klar, dass der angestrebte Wettbewerbsvorteil die Kostenführerschaft ist.

Bezugnahme des Falls auf das Modell

Relationale Ressource

Die relationale Ressource ist die Wärmeenergie.

Complementarity

Auf Ressourcenebene ist die Wärmeenergie komplementär zum entwässerten Klärschlamm, da die Wärme den Klärschlamm in Form von Wasserentzug aufwertet.

Auf Strategiebene ist die Trocknung komplementär zur Marktdurchdringungsstrategie, da die Trocknung eine Kostenführerschaft ermöglicht, was wiederum eine Preisführerschaft für die Marktdurchdringung ermöglicht.

Expertise

Auf Ressourcenebene ist eine Abgabefähigkeit nur möglich, wenn die Wärme durch einen Wärmetauscher übertagen wird und durch die Rohre und das Thermoöl transportiert wird. Da dies mit Kosten für das gebende Unternehmen verbunden wäre, muss das nehmende Unternehmen die Investitionen tragen.

Auf Strategiebene ist die Abgabefähigkeit gewährleistet, da es sich um eine tangible Resource handelt, die das gebende Unternehmen selbst nicht verwendet.

Desire

Auf Ressourcenebene kann für das Effektivitätskriterium festgestellt werden, dass keine Gefahr des Aufbaus eines Wettbewerbers befürchtet werden muss. Noch dazu befinden sich die beiden Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. Darüber hinaus hatte das gebende Unternehmen die Verwendung der Abwärme für eigene Zwecke geprüft, sodass auch keine Einschränkung einer eigenen Strategie vorliegt.

Als Effizienzkriterium lassen sich das Verbessern von Energie- und Umweltzielen nennen. Auf diese Weise können Abgaben für den Ausstoß von CO₂ reduziert werden. Letztlich müssen noch die Opportunitätskosten diskutiert werden. Die Investition in einen Wärmetauscher zur Stromerzeugung rentiert sich aufgrund des niedrigen Temperaturniveaus nicht. Darüber hinaus besteht im Industriepark kein weiterer Bedarf an Wärme und es besteht auch kein ausgebautes Fernwärmenetz, in das die Wärme eingespeist werden könnte. An diesem Beispiel zeigt sich die Immobilität einer Ressource. An einem anderen Ort wären die 2,5 MW Wärme eine wertvolle Ressource. Alleine ist die Wärmeenergie an den Ort gebunden und nicht jedes Unternehmen kann seine Aktivitäten an den Standort der Wärmeenergie verlegen. Auf diese Weise kann die Wärmeenergie im Sinne der Kriterien des Ressourcenpools und der relationalen Ressourcen als Organizational Slack eingeordnet werden.

Auf Strategiebene ist der Industriepark abgabewillig, um diese Überlassung für sich als Marketinginstrument einzusetzen. Denn der Industriepark steht häufig im Fokus der Öffentlichkeit aufgrund von Umweltbelastungen. Dies ist eine gute Möglichkeit, um sein Image aufzubessern.

Employ

Auf Ressourcenebene ermöglicht ein Trockner die Integration der Wärmeenergie in den Entsorgungsprozess. Dies ist mit Kosten für das nehmende Unternehmen verbunden. Darüber hinaus erfordert der Trockner viel Wartung und Bedienungsaufwand, sodass ein zusätzlicher Mitarbeiter eingestellt werden muss.

Auf Strategiebene macht eine Trocknung nur Sinn, wenn das nehmende Unternehmen über ausreichend Kontingente in der Zementindustrie verfügt. Ansonsten könnte der Klärschlamm nicht final entsorgt werden. In diesem Zusammenhang erklären die in der Zementindustrie günstigeren Entsorgungspreise die Einbaufähigkeit der Wärmeenergie in die Marktdurchdringungsstrategie durch Kostenführerschaft. Letztlich ermöglicht die Preiselastizität bei öffentlichen Ausschreibungen, dass die Preisführerschaft auch wirklich zu einer Marktdurchdringung führt (Kotler et al. (2011), S. 1144):

„Preissetzung in öffentlichen Ausschreibungen. Form der wettbewerbsorientierten Preissetzung; ist bei öffentlichen Ausschreibungen relevant. Bei der Abgabe verschlossener Angebote wird ein Unternehmen Preise kalkulieren, die sich an den vermuteten Preisen der Konkurrenz orientieren. Die eigene Kostenrechnung oder die Nachfrage treten bei dieser Art der Preisbestimmung in den Hintergrund. Wenn ein Anbieter den Auftrag bekommen möchte, muss er zu einem Preis anbieten, der unter dem der Konkurrenten liegt.“

Abbildung 41 veranschaulicht die Bezugnahme des Falls auf das Modell.

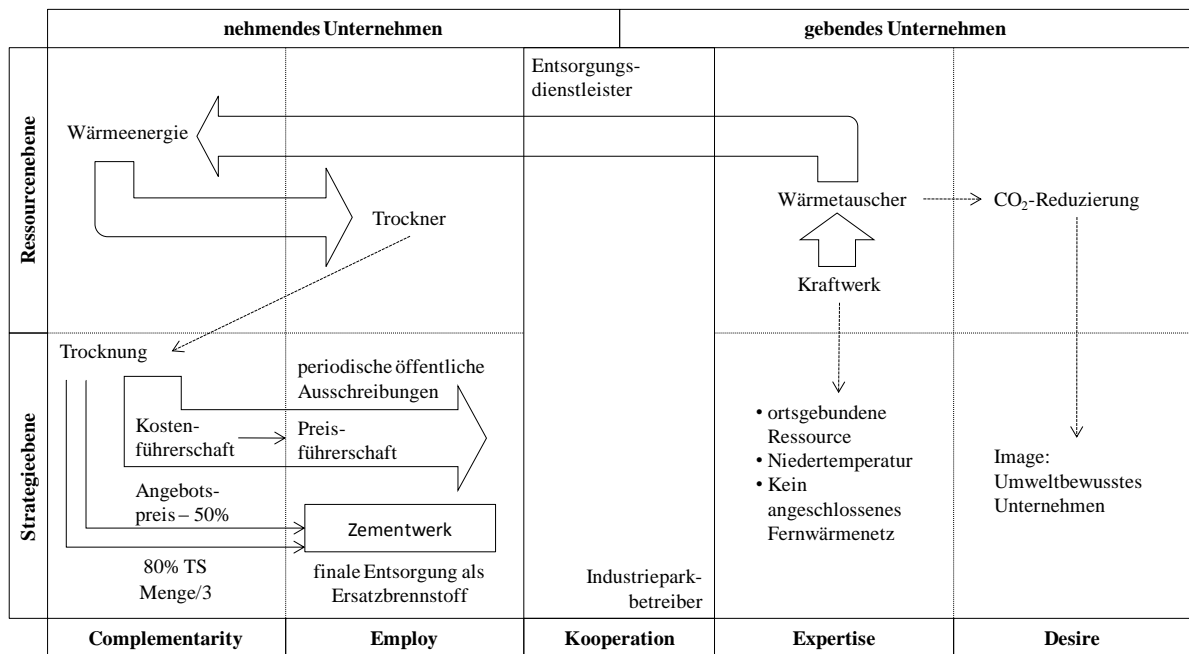


Abbildung 41: Fallbild 2

Kompetenzen

Allgemeine Maschinenbau- und Verfahrenstechnologiekompetenzen und spezielle Kompetenzen in Bezug auf Technologie der Klärschlammbranche sind vorhanden.

Fähigkeiten

Im Bundling wurde die Trocknung als Quelle des Wettbewerbsvorteils erkannt und dabei die Energiekosten als kritischer Erfolgsfaktor ausgemacht. Deswegen wurde im Structuring eine gezielte Suche durchgeführt. Es wurden in der Region der Aktivitäten nach Energiequellen gesucht, in dessen unmittelbarer Nähe sich Kläranlagen befinden. Die Schnittmenge dieser beiden Kriterien wurde systematisch auf Überlassungspotenzial analysiert und angesprochen. Im Leveraging wurden parallel Verhandlungen mit der Zementindustrie aufgenommen.

Produktentwicklung vs. Marktdurchdringung

Es stellt sich die Frage, ob es sich bei der Strategie überhaupt um eine Marktdurchdringungsstrategie handelt. Denn die Trocknung findet durch eine Prozessinnovation statt. Außerdem bedeutet der neue Entsorgungsweg als Ersatzbrennstoff für das Unternehmen auch eine Geschäftsfeldinnovation. Beide Innovationen werden aber von den Kunden, den Kommunen, nicht direkt als Differenzierungsvorteil wahrgenommen. Der Kostenvorteil wird nur in Form eines reduzierten Preises an die Kunden weitergereicht, was durch die Preiselastizität bei den öffentlichen Ausschreibungen direkt zu einem gesteigerten Absatz führt. Die Geschäftsfeldinnovation macht sich nur am Ende der Wertschöpfungskette bemerkbar. Die eigentlichen Kunden befinden sich jedoch am Anfang der Wertschöpfungskette. Entscheidend ist die Wahrnehmung beim Zielkunden. Dort wird ein unverändertes Produkt bzw. Dienstleistung auf einem unveränderten Markt angeboten. Lediglich der Preis wurde reduziert. Somit handelt es sich eher um eine Marktdurchdringungsstrategie als um eine Produktentwicklungsstrategie. Dieser Fall zeigt aber auch, dass diese beiden Strategien eng miteinander verzahnt sind und dass Marktdurchdringung auch häufig etwas Produktentwicklung voraussetzt.

Limitationen und Grenzen der Strategie

Diese Art der Marktdurchdringungsstrategie besitzt auch gewisse Limitationen. So legt die Zementindustrie härtere Grenzwerte für die Inhaltsstoffe fest als Klärschlammverbrennungsanlage. Da die Inhaltsstoffe von Kommune zu Kommune variieren, kommt nicht jede Kommune als Kunde in Betracht. Darüber hinaus wird die kommende Klärschlammnovelle der Bundesregierung die Phosphorrückgewinnung aus dem Klärschlamm verpflichtend vorschreiben. Dies ist nur in Klärschlammverbrennungsanlagen aus der verbleibenden Asche möglich. Bei der Zementindustrie wird die Klärschlammmasche aufgrund des Einsatzes anderer Brennstoffe zu stark verwässert. Das heißt, dass die Strategie der Verwendung von Klärschlamm als Ersatzbrennstoff eine zeitlich begrenzte ist. Daraus folgt, dass die Abschreibung und Amortisation auf diesen Zeitraum ausgelegt sein müssen.

6.3.3 Fall 3: Marktentwicklung – Location

Fall 4 stellt einen Doppelfall dar. Die beiden Unternehmen führen in einem Markt eine kollektive Marktentwicklungsstrategie durch und in einem anderen Markt eine Marktentwicklungsstrategie durch Kooperation. Beide Fälle werden ausgeführt, um den Unterschied der beiden Strategien zu verdeutlichen.

Beschreibung des generellen Vorhabens

Die beiden kooperierenden Unternehmen sind der chinesische Internetgigant Alibaba und die deutsche Drogeriekette Rossmann. Rossmann möchte seine Produkte mit Hilfe von Alibaba auf dem chinesischen Markt anbieten. Rossmann sieht vor allem Potenzial aufgrund der Größe des Marktes und der Präferenz der chinesischen Kunden für deutsche Hygiene- und Lebensmittelprodukte. Umgekehrt möchte Alibaba durch sein Tochterunternehmen Alipay auf den europäischen Markt drängen. Jack Ma, der CEO von Alibaba, hat das Ziel ausgesprochen, zwei Milliarden Nutzer erreichen zu wollen (Internetworld 1, 2017). Dies übersteigt die Größe des chinesischen Markts, sodass diese Aussage implizit das Ziel der Marktentwicklung beinhaltet. Darüber hinaus wird der Markt des chinesischen Mittelstands schon bald ausgeschöpft sein.

Exkurs

In diesem Exkurs soll der chinesische Markt für ausländische Unternehmen und die Präferenzen der Chinesen betrachtet werden und das Potenzial chinesischer Kunden sowie deren Kaufverhalten in Europa bewertet werden.

Chinesischer Markt

Der chinesische Markt gilt schon seit langem als der von vielen Unternehmen als am attraktivsten angesehener Wachstumsmarkt. Jedoch war das Wachstum bis vor einiger Zeit auf bestimmte Industrien beschränkt. Traditionell expandierte die Automobilindustrie nach China. Mittlerweile stellt China zum Beispiel für Bosch schon den zweitgrößten Markt außerhalb von Deutschland dar, und das nicht nur durch seine Automobilsparte (IT-Zoom, 2017). Mittlerweile expandieren aber auch viele Unternehmen aus dem Lebensmittel- oder Drogeriebereich nach China, so zum Beispiel Aldi (Wallstreet Online, 2017), DM und Rossmann (Handelsblatt, 2017). Dabei wird vor allem Potenzial in der Präferenz der Chinesen für deutsche Babynahrung, Haushaltsprodukte, Elektronikgeräte, Beauty- und Pflegemittel sowie Gesundheits- und Nahrungsergänzungsmittel gesehen (Azoyagroup, 2017).

Jedoch sind der Handel und der Verkauf in China für ausländische Unternehmen nicht einfach. So bestehen Einfuhrbeschränkungen, Zölle, andere Kaufgewohnheiten und Ungewissheit und Unerfahrenheit im Umgang mit Zuliefern und Logistikunternehmen. Insbesondere die chinesische Bürokratie und das mit den kulturellen Differenzen einhergehende andere Kaufverhalten der Chinesen stellt eine hohe Hürde für deutsche Unternehmen in China dar. So zum Beispiel misstraut der chinesische Verbraucher tendenziell Werbe- und Nachrichten-

quellen. Für ihn sind viel mehr Empfehlungen von Online-Produkttestern und die sozialen Netzwerke entscheidend (Azoyagroup, 2017). Das heißt, Homepages, wie man sie in Europa kennt, werden in China kaum wahrgenommen. Der Handel spielt sich auf Plattformen ab. Studien zu Folge soll 2020 ein Viertel der Bevölkerung in China ausländische Produkte digital einkaufen. Dieses Volumen wird auf 85 Mrd. USD geschätzt (E-Tailment, 2017).

Darüber hinaus möchte der chinesische Kunde seine Waren schnell erhalten, was bei einem nicht vorhandenen Distributionsnetzwerk schwierig wird. Letztlich weist der chinesische Verbraucher ein anderes Zahlungsverhalten auf. Seine Präferenz liegt auf dem Zahlen mit dem Handy (E-Tailment, 2017).

Chinesische Verbraucher in Europa

Mittlerweile werden Unternehmen auch auf das Potenzial der chinesischen Verbraucher im Ausland aufmerksam. Chinesische Touristen geben jährlich 300 Mrd. USD im Ausland aus, davon 76 Mrd. in Deutschland (Stern, 2017). Zusätzlich zu den Ausgaben für Hotel und Essen gibt einer der jährlich rund zehn Millionen chinesischen Touristen im Schnitt 3.000 Euro für Shoppingtouren in Geschäften aus (Handelsblatt, 2017).

Ein Problem chinesischer Touristen in Deutschland ist, dass man zwar bargeldlos zahlen kann, aber das Zahlen per Handy-App kaum verbreitet ist. In China ist der typische Kunde daran gewöhnt, erst gar kein Bargeld mit sich zu führen und nahezu alles per Handy-App zu bezahlen (Handelsblatt, 2017; Stern, 2017).

Beschreibung der kooperierenden Unternehmen

Alibaba (Alibaba Group Limited) ist ein chinesischer Internetgigant, der im Bereich des Online Shoppings verschiedene Produkte durch seine Tochterunternehmen anbietet. Alibaba beschäftigt insgesamt rund 50.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 23 Mrd. USD (Alibaba, 2017). Die bekanntesten Unternehmen der Alibaba Gruppe sind Alibaba.com, Taobao, Aliexpress, Alipay und Tmall. Insbesondere die letzten beiden Unternehmen sind für diesen Fall relevant.

Bei Tmall handelt es sich um eine B2C-Handelsplattform für lokale chinesische Unternehmen und mit Tmall global auch für internationale Unternehmen. Tmall erleichtert vor allem den Handel für internationale Unternehmen mit China, da die Unternehmen dieses Geschäftsmodell ohne Gesellschaft in China und ohne physische Waren im Laden nutzen können (Alizila, 2014). Dabei übernimmt Tmall eine ganzheitliche Unterstützung beim Geschäft in China. Tmall unterstützt beim Aufbau eines sogenannten Flagship Stores, einem Online-Laden, den

nur Marken mit Markenzeichen eröffnen dürfen. Zusätzlich werden Agenturen vorgeschlagen, sogenannte Tmall Partners, die den Kundendienst, die Chats mit den Konsumenten und die Abstimmung der Präsentation der Waren auf der Plattform übernehmen (Internetworld 1, 2017) und schlussendlich auch die Logistik. Für den Flagship Store verlangt Tmall nicht nur eine Gebühr, sondern ist auch am Umsatz beteiligt (E-Tailment, 2017). Darüber hinaus signalisieren die auf Tmall angebotenen Waren dem chinesischen Konsumenten auch, dass diese Produkte gewisse Qualitätsansprüche erfüllen. Tmall bietet den Unternehmen Zugang zu 443 Millionen Nutzern in China (E-Tailment, 2017) und besitzt ca. 60% Marktanteil (Azoyagroup, 2017).

Alipay ist das Onlinebezahlssystem der Alibaba Gruppe. Alipay hat 520 Millionen Nutzer weltweit (Handelsblatt, 2017). In China hat Alipay einen Marktanteil von 50%. Im Mobile Payment-Bereich sind es sogar 80%. Dabei wird durch eine App ein QR Code (Quick Response ist ein zweidimensionaler Code) generiert und am POS-Terminal (Point of Sale) zum Beispiel durch einen Scanner erfasst. Durch diese Zahlungsmethode bleibt auch ein Währungswechsel erspart (Pressebox, 2017).

Im Fall des europäischen Marktes stellt Alibaba das nehmende Unternehmen dar.

Die Dirk Rossmann GmbH ist eine deutsche Drogeriekette mit 50.500 Mitarbeitern und 8,4 Mrd. Euro Umsatz. Außerhalb von Deutschland hat Rossmann Filialen in Polen, Ungarn, Tschechien, Türkei und Albanien (Rossmann, 2017). Im Fall des europäischen Marktes stellt Rossmann das gebende Unternehmen dar.

Konkretisierung des Vorhabens

Chinesischer Markt

Rossmann ist bisher nur im europäischen Markt vertreten. Aufgrund der Präferenzen der Chinesen für Produkte von Rossmann und aufgrund des Potenzials des chinesischen Marktes möchte Rossmann nach China expandieren. Eine gewisse Markenbekanntheit besitzt Rossmann schon in China. Aufgrund des Milchpulverskandals haben in Deutschland lebende Chinesen und chinesische Touristen Produkte bei Rossmann aufgekauft und nach China weiterverkauft (Welt, 2017). Dennoch ist die Expansion nach China ein schwieriges Vorhaben. Um Markteintrittsbarrieren zu umgehen, Marktanforderungen gerecht zu werden und dem Konsumverhalten der Chinesen zu entsprechen, kooperiert Rossmann mit Tmall. Dabei eröffnet Tmall einen Flagship Store und Tmall Partners übernimmt die inhaltliche Gestaltung der Vermarktung. Auf diese Weise können die Chinesen wie gewohnt zahlen, zum Beispiel mit

Alipay. Rossmann bietet vor allem Eigenmarken, darunter zum Beispiel die Pflegeserie Isana, die Vitamintabletten von Altapharma oder auch Öko-Lebensmittel von Enerbio an (Welt, 2017).

Chinesische Verbraucher in Europa

Rossmann kooperiert mit Alibaba nicht nur in China mit dem Tochterunternehmen Tmall, sondern auch in Europa mit Alipay. So gewährt Rossmann Alipay Zugang zu seinem Zahlssystem (Tagesspiegel, 2017; Welt, 2017). Auf diese Weise können die Chinesen in gewohnter Weise auch in Europa bezahlen. Dazu hat es aber die Dienste eines dritten Unternehmens gebraucht. Der Zahlungsdienstleister Wirecard hat eine mobile Zahlungsakzeptanztechnologie für QR Code basierte alternative Zahlungsverfahren für den europäischen Markt entwickelt. Die von Wirecard entwickelte App ermöglicht, dass Händler europaweit die Abwicklung von Alipay-Zahlungen per Scan akzeptieren können (Wirecard, 2016). Das Investment dafür ist überschaubar. Darüber hinaus sind die Handscanner, die für die Umsetzung einer eigenen Gutschein-App angeschafft wurden, Alipay-tauglich (Wirtschaftswoche 2, 2017). Der Geschäftsführer Raoul Rossmann beschreibt das Vorhaben wie folgt: *„Chinesische Touristen sind für uns eine zunehmend wichtigere Zielgruppe - vor allem Baby-, Kosmetik- und Bio-Produkte werden von ihnen stark nachgefragt. Deshalb freuen wir uns, zusammen mit Wirecard Alipay als neue Zahlungsmethode sowohl an all unseren Points-of-Sale als auch im E-Commerce einsetzen zu können“* (Tagesspiegel, 2017).

Bevor der Fall auf das Modell bezogen werden kann, müssen die beiden Teilfälle allgemein diskutiert und eingeordnet werden.

Einordnung der Marktentwicklungsstrategie von Rossmann in China und der Marktentwicklungsstrategie von Alibaba in Europa

Durch die Aktivitäten in China verfolgt Alibaba durch Tmall eine Marktdurchdringungsstrategie. Rossmann verfolgt eine Marktentwicklungsstrategie im Sinne einer neuen Location. Beide Unternehmen arbeiten kollektiv am gleichen Ziel bzw. der Nutzen von Tmall ist unweigerlich an den Nutzen von Rossmann gebunden. Schließlich besteht eine Umsatzbeteiligung, was nichts anderes als eine festgelegte Appropriierung der Rente ist. Somit wird der Ansatz der verfolgten Marktentwicklungsstrategie von Rossmann im Rahmen dieser Arbeit als Wettbewerbsvorteile in Kooperation eingeordnet.

In Europa hingegen existieren keine gemeinsamen Aktivitäten. Während Rossmann vorher nicht in China vertreten war, haben aber Chinesen schon vorher in Deutschland bei Rossmann eingekauft. Diese Marktdurchdringungsstrategie von Rossmann und die Marktentwicklungsstrategie für eine neue Location von Alibaba sind aber nicht zwangsläufig aneinander gekoppelt. Rossmann kann auch Umsatz bei Chinesen ohne die Verwendung von Alipay generieren und es findet keine Umsatzbeteiligung statt. Rossmann profitiert nur und das automatisch, wenn Chinesen bei Rossmann mit Alipay zahlen. Rossmann erhofft sich durch die Verwendung von Alipay, dass durch die Erleichterung des Zahlungssystems noch mehr Umsatz generiert werden kann. Somit wird der Ansatz der verfolgten Marktentwicklungsstrategie von Alibaba im Rahmen dieser Arbeit als Wettbewerbsvorteile durch Kooperation eingeordnet und im Folgenden auch auf das Modell bezogen.

Für die in 3.2.3 beschriebenen Spezifika der internationalen Marktentwicklungsstrategie kann zusätzlich das Uppsala Modell herangezogen werden, nämlich dass Alibaba zunächst den kulturell nahen Markt in Asien entwickelt hat und nun schrittweise weiter expandiert, indem es mehr Erfahrung im neuen Markt sammelt. Trotz der schon vorhandenen immensen Größe von Alibaba könnte diese Strategie als Entwicklung in Richtung einer globalen Strategie eingeordnet werden.

Kalkulation des Business Case und Wettbewerbsvorteil

Die kurzfristige Strategie zielt auf die Gewinnung der zahlungskräftigen chinesischen Touristen ab. Hier könnte man einfach den Marktanteil von Alipay am Mobile-Payment auf den in Europa bei Rossmann durch chinesische Touristen generiertem Umsatz übertragen, um so den Umsatzzuwachs zu ermitteln. Kosten entstehen Alipay dabei kaum.

Der Wettbewerbsvorteil besteht in einer Differenzierung gegenüber anderen Mobile Payment Anbietern, die keinen Zugang zum Zahlssystem von Rossmann haben.

Den Business Case für die langfristige Strategie darzustellen, nämlich die Expansion nach Europa mit dem Ziel zwei Mrd. Nutzer zu erreichen, ist schwierig.

Bezugnahme des Falls auf das Modell

Relationale Ressource

Die relationale Ressource ist der Zugang zum Bezahlssystem von Rossmann.

Es kann diskutiert werden, ob die relationale Ressource bzw. die Unterstützung von Rossmann bei der Marktentwicklung in Europa von Alibaba nur eine Gegenleistung für die Hilfe

von Alibaba bei der Marktentwicklung von Rossmann in China ist. Es handelt sich nicht um eine Gegenleistung, da Rossmann jeweils mit unterschiedlichen Unternehmen kooperiert, nämlich mit Tmall in China und mit Alipay in Europa. Darüber hinaus kann die Art der Kooperation in China als Standard angesehen werden. Die Kooperation über die Plattform stellt keine Besonderheit dar und eine Gegenleistung besteht in Form der Umsatzbeteiligung.

Complementarity

Auf Ressourcenebene ist der Zugang zum Zahlssystem komplementär zur App von Alipay.

Auf Strategieebene ist die Komplementarität komplexer. Hier stellt die Gewinnung des Umsatzes der chinesischen Touristen nur eine Teilstrategie der langfristigen Marktentwicklungsstrategie für Europa dar. Diese Strategie wird schrittweise ausgerollt.

Die langfristige Strategie von Alibaba ist das Erreichen von zwei Mrd. Nutzern. Das ist durch eine weitere Marktdurchdringung auf dem chinesischen Markt nicht zu erreichen. Derzeit generiert Alibaba 75% seines Umsatzes in China. Zukünftig soll 50% des Umsatzes außerhalb Chinas gemacht werden (Internetworld 2, 2017). Um das Bewusstsein für die Marke außerhalb Chinas zu fördern, ist Alibaba einen Deal mit dem Internationalen Olympischen Komitee (IOC) eingegangen. Alibaba wird Digital-Partner und übernimmt digitale Dienstleistungen und das Merchandising. Das bis 2028 andauernde Sponsoring bringt dem IOC mindestens 600 Mio. USD ein (Internetworld 2, 2017). Als weiteres Indiz für die Marktentwicklung ist Alibaba eine strategische Partnerschaft mit Kühne und Nagel eingegangen, um vor allem die Kontraktlogistikdienste außerhalb von China abzudecken. *„Wir freuen uns über die Partnerschaft mit Kühne + Nagel und bieten so unseren KMU-Kunden umfassende Logistikdienstleistungen, wodurch diese grenzüberschreitende Handelsmöglichkeiten nutzen können“* Steve Su, verantwortlich für die Logistik bei Alibaba.com – (Logistik Express, 2017). Darüber hinaus plant Alibaba ein großes Logistikzentrum in Bulgarien für den ganzen europäischen Kontinent zu bauen, um den Kunden in Europa näher zu kommen (Golem, 2017). Zusammengefasst bedeutet das, dass Alibaba seine ganze Wertschöpfungskette und komplementären Services auf die Marktentwicklungsstrategie in Europa ausrichtet.

Diese Umsetzung erfolgt jedoch schrittweise, da angesichts kultureller Distanz das Verhalten der Deutschen und auch der Europäer zum Beispiel in Bezug auf das Mobile-Payment unbekannt ist. *„Beim mobilen Bezahlen sehen wir im Gegensatz zur großen Akzeptanz bei anderen bargeldlosen Verfahren beim deutschen Verbraucher immer noch eine große Zurückhaltung“*, Marco Liesenjohann vom IT-Branchenverband Bitkom (Focus, 2017). Deswegen möchte Alibaba erst mal lernen, bevor es die Strategie mit in aller Konsequenz umsetzt. *„Es geht*

nicht um Umsätze, sondern darum, zu verstehen, was ankommt“, Alibabas Europa-Chef Terry von Bibra (FAZ, 2017). In diesem Zusammenhang sind auch die Ziele mit von Bibra langfristig vereinbart. Die Zielvereinbarungen des Managers sind auf eine Frist zwischen 10-15 Jahre ausgelegt (FAZ, 2017).

Expertise

Auf Ressourcenebene ermöglichen die Investitionen in die App von Wirecard und die Scanner die Überlassung.

Auf Strategieebene ist die Abgabefähigkeit begrenzt auf die kurzfristige Strategie. Schließlich kann Rossmann nur den Zugang zum Zahlssystem in den eigenen Filialen gewähren. Jedoch soll dies genau den ersten Schritt für die langfristige Strategie bilden.

Desire

Auf Ressourcenebene ist das Effektivitätskriterium nicht gefährdet. Im Rahmen der Effizienzbetrachtung entstehen Rossmann zunächst Kosten für die App von Wirecard und die Scanner. Dafür erhofft sich Rossmann durch die Kombination der Präferenz der Chinesen für Mobile-Payment und den eigenen Produkten mehr Umsatz. Somit ist die Motivation mit einem Investment in Future Potential Rent begründet.

Auf Strategieebene wird die Marktentwicklungsstrategie von Alibaba nach Europa gerne unterstützt, da man auf diese Weise auch profitieren würde und die eigene Marktdurchdringungsstrategie profitiert.

Employ

Auf Ressourcenebene stellt die App von Alipay selbst die Einbaufähigkeit des Zugangs zum Bezahlssystem dar.

Auf Strategieebene und bezogen auf die langfristige Strategie geht es bei der Einbaufähigkeit eher um das Schaffen von Bewusstsein und das schrittweise Vorbereiten und Setzen von Standards.

Abbildung 42 veranschaulicht die Bezugnahme des Falls auf das Modell.

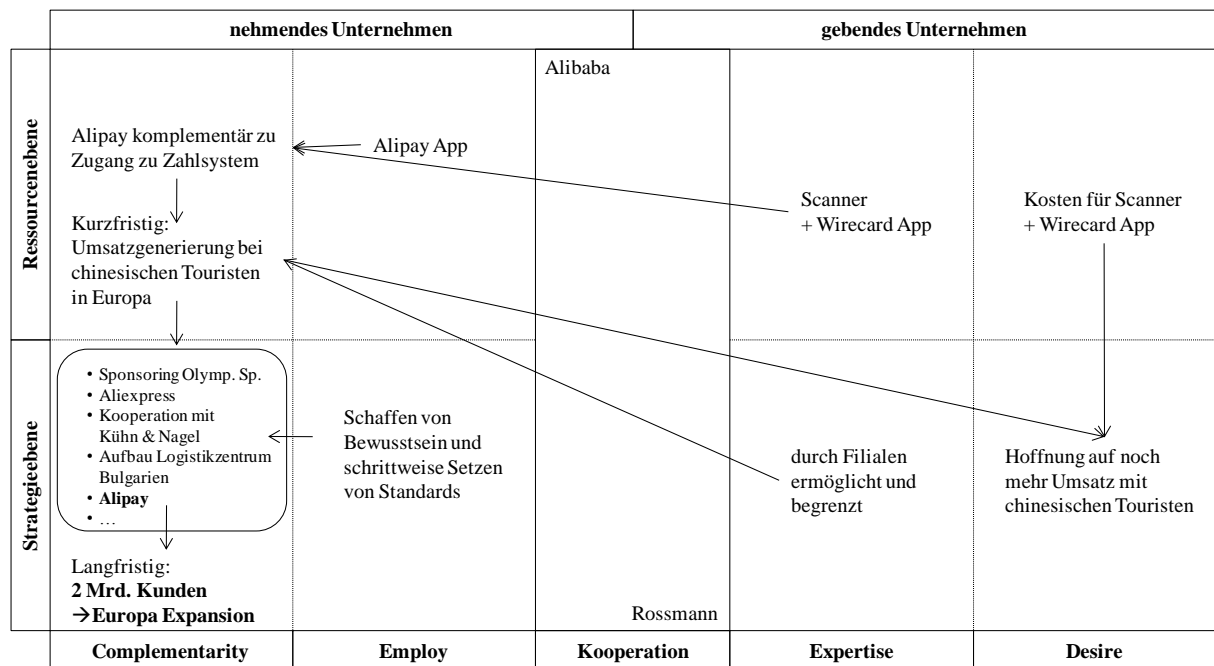


Abbildung 42: Fallbild 3

Kompetenzen

Viele Kompetenzen werden bei dieser Überlassung nicht erfordert, da aus Sicht von Alibaba alles automatisch verläuft. Tatsächlich wurden die E-Commerce- und Mobile-Payment-Kompetenzen aber vor allem im Vorfeld benötigt, da Alipay zusammen mit Wirecard die App entwickelt hat.

Fähigkeiten

Als Beispiel für die Fähigkeiten kann das Einstellen des erfahrenen Managers Terry von Bibra als Europa-Chef gesehen werden. Von Bibra hatte zuvor für Karstadt gearbeitet und das Marketing von Amazon mit aufgebaut (FAZ, 2017). Im Bundling wurde in der kurzen Frist der Zugang zum Bezahlssystem in den Filialen von Rossmann als wertvolle Ressource erkannt, aber auch die mangelnde Bekanntheit von Alibaba und das mangelnde Bewusstsein für Mobile-Payment in Europa. Deswegen wurde auch erkannt, dass aufgrund dieser kulturellen Differenzen eine Strategie schrittweise erfolgen muss, um zunächst Bewusstsein zu schaffen und zu lernen. In diesem Zusammenhang können auch die langfristigen Zielsetzungen für den Europa-Chef als Fähigkeiten im Rahmen einer stimmigen Strategie genannt werden. Im Structuring wird sich bei diesem schrittweisen Vorgehen an den Stärken bzw. an bereits vorhandenen chinesischen Kunden, den Touristen, orientiert und durch diese Teilstrategie ein großes Risiko vermieden. Im Leveraging zeigt sich vor allem, wie die verschiedenen Wert-

schöpfungsaktivitäten auf die Marktentwicklungsstrategie ausgerichtet sind und wie Alipay den Weg für weitere komplementäre Services der Alibaba Gruppe bereiten soll.

6.3.4 Fall 4: Marktentwicklung – Branche

Beschreibung des generellen Vorhabens

Ein KMU aus der Region Frankfurt am Main, das auf Metallverarbeitung spezialisiert ist, möchte in die Branche der Luftfahrtindustrie expandieren. Der Wettbewerbsvorteil des KMU besteht in seiner Fokussierung auf die Hochpräzisionsmetallverarbeitung. Diese Fokussierung könnte auch in der Luft- und Raumfahrtbranche ein Wettbewerbsvorteil sein. Da das Unternehmen in dieser Branche keine Erfahrung hat und die Ressourcen knapp sind bzw. das notwendige Branchen-Know-How nicht selbst aufgebaut werden kann, entscheidet sich das KMU in einen regionalen Aviation-Cluster einzutreten. Dort möchte es das notwendige Branchen-Know-How erlernen und im Idealfall schon Unternehmen des Clusters als Kunden gewinnen. Vor allem aber hofft das KMU auf Unterstützung durch ein anderes Cluster-Unternehmen bei der Einführung Qualitätsmanagement-System, welches eine notwendige Voraussetzung für eine relevante Zertifizierung in Aviation-Industrie darstellt.

Exkurs

Um das Potenzial für das KMU in dieser für ihn neuen Branche darzustellen, soll kurz das Volumen im Land Hessen ausgeführt werden. Die Luft- und Raumfahrtindustrie in Hessen importierte 2012 Erzeugnisse im Wert von 3,3 Mrd. Euro und exportierte 235 Mio. Euro. In Hessen existieren rund 200 Unternehmen und Betriebe, die entweder direkt im Luft- und Raumfahrzeugbau operieren oder die die Luft- und Raumfahrtindustrie mit Produkten beliefern oder Dienstleistungen erbringen. Der Schwerpunkt der hessischen Luft- und Raumfahrtindustrie liegt um den Frankfurter Flughafen herum und verteilt im Rhein-Main-Gebiet (IHK Kassel, 2014).

Zur Bündelung von Luftfahrtaktivitäten und zur Unterstützung dieser Branche in Hessen existieren zahlreiche Institutionen, Verbände, Cluster und Netzwerke. Nachfolgend werden die Ziele und Aktionen des Clusters zitiert, in den das KMU eingetreten ist:

„Ziel [...] ist es, die Sichtbarkeit und Schlagkraft der hessischen Kompetenzen in den Schlüsselbereichen Luftverkehrswirtschaft und Luftfahrttechnik systematisch zu erhöhen“ (Holm).

„[...] agiert als Plattform für maßgeschneiderte Kooperations-, Vermarktungs- und Innovationsaktivitäten. Im Fokus stehen der gezielte Aufbau von Fachgruppen, die Einleitung anwen-

dungsorientierter Projektvorhaben sowie die Realisierung von Fachveranstaltungen, Workshops und Messeauftritten im In- und Ausland“ (Holm).

Die besondere Herausforderung für Unternehmen in dieser Branche besteht in den hohen Qualitätsanforderungen. Es besteht eine Nullfehlertoleranz. Dieser Anspruch bildet zunehmend einen Zielkonflikt mit dem steigenden Kostendruck. Eine Studie von Staufen (2015) beschreibt die gegenläufigen Herausforderungen in der Luft- und Raumfahrtindustrie wie folgt:

„Die Zulieferer der Luftfahrtindustrie stecken in einer Zwickmühle, sie müssen ihre Betriebsabläufe so aufstellen, dass sie komplett gegenläufige Anforderungen erfüllen. Auf der einen Seite stehen komplexe Einzelprojekte mit sehr späten in den Produktionsprozess eingesteuerten Änderungen und Spezifikationen. Dies erfüllen viele Zulieferer mit individueller Einzelfertigung. Auf der anderen Seite erfordern das Wachstum der Branche und der Preisdruck neue Lösungen mit effizienten Prozessen und einer Serienproduktion. Die großen Flugzeughersteller sowie einige Tier 1-Zulieferer haben ihre Produktionen auf getaktete Linienfertigung umgestellt. Hohe Liefertermintreue, eine Null-Fehler-Strategie und ein absoluter Qualitätsanspruch sind ein Muss, um langfristig am Markt bestehen zu können“ (Staufen, 2015).

Die verschiedenen Interessengruppen wie Regierungen, Kunden und Lieferanten stellen hohe Anforderungen an Unternehmen in der Luft- und Raumfahrtindustrie. Ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem stellt in diesem Zusammenhang eine wertvolle Ressource dar. Zum einen ist es eine Voraussetzung für manche Zulassungen vom Luftfahrtbundesamt und zum anderen ist es ein Zeichen an Kunden, dass man den hohen Qualitätsstandards in der Branche gerecht wird. Denn Unfälle und Störungen können erhebliche Auswirkungen auf die Reputation bzw. das Image haben. Deswegen ist es schwierig Aufträge in der Luftfahrtbranche ohne ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem zu erhalten. Der wichtigste Standard in der Luftfahrtbranche ist AS 9100 und für Europa EN 9100. Die Vorteile dieses zertifizierten Qualitätsmanagementsystems liegen in der Aufnahme in die Datenbank „Online Supplier Information System (OASIS)“. Auf diese Weise wird das KMU bei potenziellen Kunden besser sichtbar bzw. kann gefunden werden. Darüber hinaus demonstriert ein nach EN 9100 zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem die professionelle Ausrichtung auf die Luft- und Raumfahrtindustrie, schafft so Vertrauen beim Kunden und ermöglicht ein besseres Risikomanagement und Kostenreduzierungen (LRQA, 2018).

Beschreibung der kooperierenden Unternehmen

Das KMU ist ein mittelständiges Familienunternehmen aus der Region Frankfurt am Main. Es kommt aus einer traditionellen metallverarbeitenden Industrie und zeichnet sich durch flexible

Präzisionsmetallverarbeitungsverfahren und –maschinen mit erfahrenen Mitarbeitern aus. Zu den Kernkompetenzen gehören hohe Präzision und Qualität zu günstigen Kosten und flexible Fertigungsmethoden auf den Gebieten der CNC-Frästechnik, Industriegravuren, Blechverarbeitung, Sieb-/Digitaldruck und Erodieretechnik. Das KMU stellt in diesem Fall das nehmende Unternehmen dar.

Das gebende Unternehmen stellt einen Standort in Wiesbaden einer MNE dar. Die Division dieses Standortes ist ein Tier 1 Zulieferer der Luftfahrtindustrie mit ca. 2 Mrd. USD Umsatz. Der kooperierende Standort befasst sich primär mit der Steuerung von Auftriebshilfen. Dies sind Vorrichtungen an den Tragflächen eines Flugzeuges zur Vergrößerung des Auftriebswertes in bestimmten Flugsituationen.

Konkretisierung des Vorhabens

Das KMU hat sich bewusst für den Aviation-Cluster entschieden, da dieser u.a. die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement hat. Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe werden regelmäßig allgemeine Qualitätsthemen diskutiert und kollektive Betriebsbegehungen durchgeführt. Im Rahmen der Begehung der eigenen Produktionshalle erhofft sich das KMU, dass die anderen Unternehmen sein Potenzial als möglicher Zulieferer für die Luft- und Raumfahrtindustrie erkennen. Auf die konkrete Anfrage den Ressourcenmangel zu beseitigen und bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach EN 9100 zu unterstützen erklärte sich das gebende Unternehmen dazu bereit. Diese MNE entsandte den Qualitätsleiter zum KMU, der die Mitarbeiter in Bezug auf die EN 9100 schulte.

Kalkulation des Business Case und Wettbewerbsvorteil

Die Zertifizierung nach EN 9100 kann als Marktentwicklung im Sinne einer neuen Branche betrachtet werden. Hierdurch wird der Zugang zum im Exkurs dargestellten Potenzial der Luft- und Raumfahrtindustrie ermöglicht. Das Potenzial wird vor allem aufgrund der limitierten Ressourcen des KMU bei den Kunden in der Region um den Flughafen und im Rhein-Main-Gebiet gesehen. Dafür entstehen dem KMU keine Kosten für die Einstellung eines Experten oder die Beauftragung eines Beratungsunternehmens.

Der Wettbewerbsvorteil resultiert aus der Fokussierung auf die Metallverarbeitung.

Bezugnahme des Falls auf das Modell

Relationale Ressource

Die relationale Ressource ist die Unterstützung bei der Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems nach dem Standard EN 9100.

Complementarity

Auf Ressourcenebene passen die Kompetenzen in der Hochpräzisionsfertigung zu der Nullfehlertoleranzanforderung und die flexiblen Fertigungsmethoden zum steigenden Kostendruck in der Aviation-Industrie. Somit entsprechen die Voraussetzungen den Anforderungen für eine erfolgreiche Zertifizierung nach EN 9100. Der Ressourcenmangel besteht im fehlenden Know-How über die Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems. Die Unterstützung durch den Qualitätsleiter der MNE beseitigt diesen Ressourcenmangel.

Herauszuheben ist auch das Erkennen des Überlassungspotenzials, das in der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement des Clusters stattgefunden hat.

Auf Strategieebene ist ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem komplementär zur Marktentwicklungsstrategie. Durch die Aufnahme in die Datenbank und das Senden des Signals des Erfüllens der Qualitätsanforderungen erhält das KMU Zugang zu Kunden in der neuen Branche.

Expertise

Auf Ressourcenebene kann das gebende Unternehmen sein Wissen und die Unterstützung bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems durch das Abstellen des Qualitätsleiters überlassen.

Auf Strategieebene kann das gebende Unternehmen nur indirekt die Marktentwicklungsstrategie des nehmenden Unternehmens durch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems unterstützen. Direkt kann es die Marktentwicklungsstrategie aber nur in Bezug auf das eigene Unternehmen als Kunde unterstützen, da das Qualitätsmanagement nur eine Voraussetzung für den Zugang zur Branche ist, nicht aber Kundenaufträge automatisch gewährleistet.

Desire

Auf Ressourcenebene ist das Effektivitätskriterium durchaus kritisch zu betrachten, da schließlich das nehmende Unternehmen in dieselbe Branche wie das gebende Unternehmen drängt. Daher könnte das gebende Unternehmen den Aufbau eines Wettbewerbers befürchten.

Jedoch wäre das nehmende Unternehmen dem gebenden Unternehmen in der Wertschöpfungskette eine Stufe vorgelagert. Das gebende Unternehmen ist Tier 1 Zulieferer, während das nehmende Unternehmen Tier 2 Zulieferer wäre. Die Effizienzbetrachtung bedeutet für das gebende Unternehmen Opportunitätskosten durch das Abstellen des Qualitätsleiters. Das gebende Unternehmen hat aber das Potenzial des nehmenden Unternehmens durch die Begehung der Produktionshalle und die Besichtigung der Anlagen erkannt und könnte es sich als zukünftigen Lieferanten vorstellen. Dabei würde das nehmende Unternehmen die Produktion für spezielle Hochpräzisionsmetallteile der Steuerung der Auftriebshilfen übernehmen. Die Überlassung des Qualitätsmanagementwissens stellt also ein Investment in Future Potential Rent dar.

Auf Strategieebene passen die Überlassung und der Aufbau eines potenziellen Zulieferers in der Region in die Beschaffungsstrategie des gebenden Unternehmens. Auf diese Weise könnten Teile aus der Region bezogen werden und somit Lokalisierungsziele im Einkauf und aufgrund der flexiblen Fertigungsmethoden Flexibilitätsziele erreicht werden. Aufgrund des kooperativen Umfeldes des Clusters war das gebende Unternehmen generell bereit in der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement über die Anforderungen an die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der Lufts- und Raumfahrtbranche zu reden. Die Einstellung und Bereitschaft zur bilateralen Kooperation wurden durch die Begehung der Produktionshallen des nehmenden Unternehmens und das Erkennen der Hochpräzisions- und flexiblen Fertigungsmethoden gefördert.

Employ

Auf Ressourcenebene konnte durch die Unterstützung des Qualitätsleiters eine Zertifizierung erreicht werden, da die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen als Voraussetzung für die Zertifizierung schon im Unternehmen vorhanden waren. Lediglich das Wissen der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems hatte gefehlt. Inwieweit die Einführung des Qualitätsmanagementsystems zu einer Verbesserung der eigenen Prozesse geführt hat, kann und soll hier nicht bewertet werden. Wichtiger ist, ob die Zertifizierung für die Strategie genutzt werden konnte.

Auf Strategieebene sorgt die Zertifizierung für eine generelle Marktoöffnung für die neue Branche. Das nehmende Unternehmen ist zugelassenes und theoretisch gut sichtbares Unternehmen für die Luft- und Raumfahrtindustrie. Auf diese Weise konnten auch schon Kunden in der neuen Branche gewonnen werden.

Abbildung 43 veranschaulicht die Bezugnahme des Falls auf das Modell.

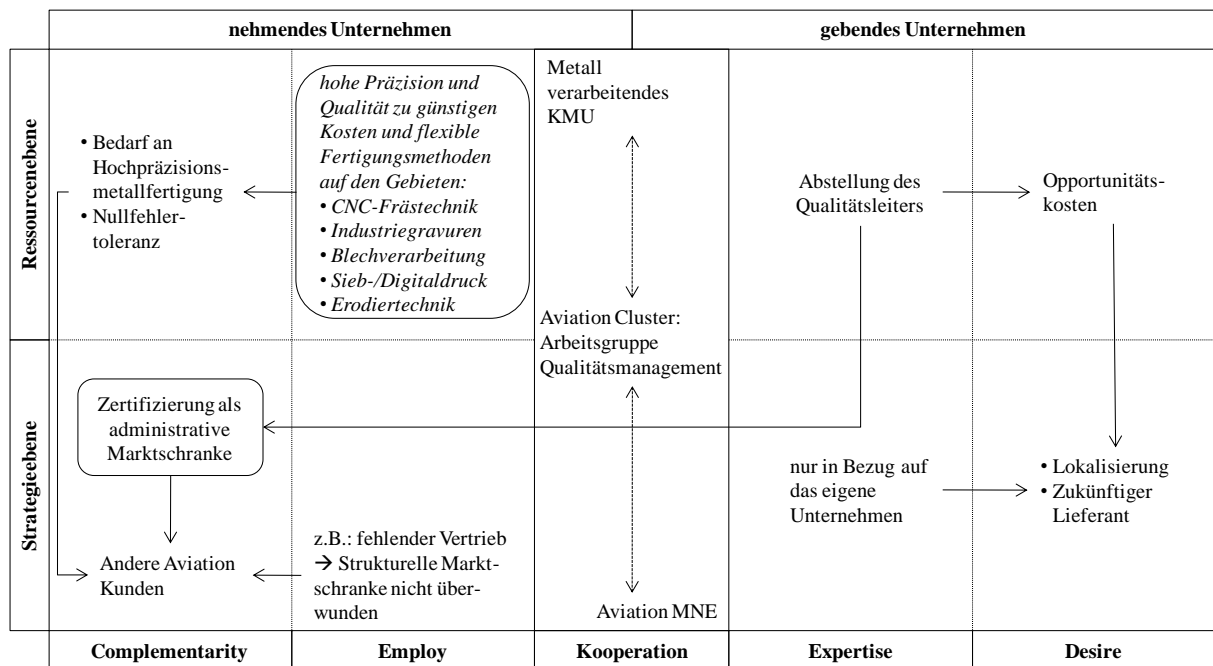


Abbildung 43: Fallbild 4

Kompetenzen

Die Kompetenzen wurden schon in der Unternehmensbeschreibung aufgeführt. Diese Kompetenzen für Hochpräzisions- und flexible Fertigungsmethoden liegen im Unternehmen vor und eignen sich gut für die Luft- und Raumfahrtindustrie.

Fähigkeiten

Im Bundling wird das Potenzial des Unternehmens für die Luft- und Raumfahrtindustrie gut erkannt. Im Structuring wird sich für den Eintritt in den Aviation-Cluster entschieden aufgrund der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement. Der Fokus dabei war von Anfang an auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gerichtet. Die Teilnahme an kollektiven Cluster-Aktivitäten war nicht von Interesse bzw. Mittel zum Zweck. Zusammengefasst sind diese beiden Management-Fähigkeiten ausgeprägt. Im Leveraging wird es jedoch versäumt eine ganzheitliche und funktionsübergreifende Ausrichtung der Wertschöpfungskette zu konzipieren. Weitere Strukturen für die Ausrichtung auf die Luft- und Raumfahrtindustrie werden nicht geschaffen. Die Aufnahme in die Datenbank setzt zwar ein Signal, jedoch ist es nicht ausreichend, um von möglichen Kunden in der Branche als potenzieller Zulieferer wahrgenommen zu werden. Dies hätte zum Beispiel die Ausrichtung des Vertriebs und des Marketings auf die Branche erfordert. Die Zertifizierung wäre nur ein Baustein der Marktentwick-

lung gewesen. Ferner hätten die Ties der Cluster-Unternehmen oder des gebenden Unternehmens ausgenutzt werden können.

Hemmnisse der Marktentwicklung

Dies soll aber nicht bedeuten, dass die Marktentwicklung durch Kooperation nicht funktioniert hätte. Schließlich konnten Kunden in der Luftfahrtbranche gewonnen werden. Sicherlich ist eine weitere Marktentwicklung auch durch die geringere Ressourcenausstattung des KMU limitiert. Durch ein besseres Leveraging hätte auch eine intensivere Marktentwicklung stattfinden können. Dieser Fall zeigt somit aber auch die Grenzen des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation auf. Durch Überlassung können kleine Lücken in der Ressourcenausstattung geschlossen werden. Jedoch können keine Quantensprünge vollzogen werden.

Bezieht man die Theorie des Ressourcenmangels als Hemmnis von Marktentwicklungsstrategien aus 3.3.4 auf diesen Fall, so kann festgestellt werden, dass die administrative Marktschranke über die Zertifizierung zur Zulassung überwunden werden konnte, nicht aber die strukturelle Marktschranke der nicht vorhandenen Reputation als Luft- und Raumfahrtunternehmen.

6.3.5 Fall 5: Produktentwicklung - Variation

Beschreibung des generellen Vorhabens

Am Beispiel des Falls des britischen Online Supermarktes Ocado wird gezeigt, wie Google die Daten seiner Kunden benutzt, um seine künstliche Intelligenz zu entwickeln. Durch das geschickte Strukturieren seiner komplementären Services gelangt Google an die Daten seiner Kunde. Nur mit Hilfe dieser Daten ist Google in der Lage, langfristig eine künstliche Intelligenz zu entwickeln. Im konkreten Fall ist Ocado an der Nutzung des Google Produktes TensorFlow interessiert, um sein Online-Verkaufssystem weiter zu verbessern. Dadurch dass TensorFlow besonders effektiv auf der Google Cloud Plattform funktioniert, gelangt Google letztlich an die Daten von Ocado. Diese Überlassung der Daten steht in keinem marktüblichen Verhältnis.

Exkurs

Künstliche Intelligenz oder Artificial Intelligence (AI) ist der Oberbegriff für die Erbringung von Intelligenzleistungen durch Technologie. Dabei wird zwischen der starken und der schwachen AI unterschieden. Bei der starken AI sind Maschinen grundsätzlich zu allem fähig,

wozu auch Menschen fähig wären. Bei der schwachen AI werden einzelne Fähigkeiten vom Menschen auf die Maschine übertragen.

Ein im Zusammenhang mit der AI oft erwähntes Phänomen ist das Natural Language Processing (NLP). NLP bezeichnet die Verarbeitung natürlichsprachlicher Informationen mit Hilfe eines Computers.

Die Generierung von Wissen und Erfahrung durch Maschinen wird unter dem Oberbegriff Maschine Learning (ML) oder maschinelles Lernen zusammengefasst. ML ist also ein Teilgebiet der AI.

Das bedeutendste Teilgebiet des ML bildet das Deep Learning (DL). DL beinhaltet Optimierungsmethoden künstlicher neuronaler Netzwerke. DL ist besonders effizient und basiert auf der Analyse von Big Data. Beim DL soll die Maschine selbst Strukturen erkennen, Evaluationen dieser Erkennung durchführen und sich selbständig verbessern.

Big Data bezeichnet große Datenmengen, die mit herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung nicht ausgewertet werden können, weil sie zu groß, zu unstrukturiert, zu schnelllebig oder zu komplex sind.

Die Herausforderung bei der Weiterentwicklung der AI besteht in der zur Verfügung Stellung von strukturierten Trainingsdaten aus dem Big Data für das ML.

“However, for a ML system to evolve (a precursor to AI), large swaths of data need to be fed to it so that it can learn and perform with complex datasets in the future” (Forbes, 2015).

Die gegenwärtig viel diskutierte und weit verbreitetste Programmbibliothek für AI bzw. ML ist TensorFlow von Google. TensorFlow wurde ursprünglich für den internen Bedarf entwickelt. Ähnlich wie bei Android OS hat Google auch den Quellcode für TensorFlow unter der Apache-2.0-Open-Source-Lizenz veröffentlicht. Auf diese Weise erhofft sich Google viele Weiterentwicklungen des Quellcodes von TensorFlow und dass TensorFlow so zur Standardmaschine für ML wird (Forbes, 2015). Darüber hinaus bietet Google eine API (Application Programming Interface – Anwenderschnittstelle), die als Schnittstelle zu zukünftigen, AI-fähigen Smartphones fungiert. Auf diese Weise können die Entwickler besser ML-Produkte für Android-Geräte entwickeln (Theverge, 2017).

Google bietet viele komplementäre Produkte und Services zu TensorFlow an. Ein Service ist die Antwort auf eine der größten Herausforderungen im DL: die Skalierbarkeit (JAXenter, 2017). Bei der Nutzung von nur einem GPU-Server (Graphics Processing Unit) kann man mitunter Stunden oder gar Tage auf Ergebnisse warten. Höhere Geschwindigkeiten können vor allem durch die Nutzung der Cloud erreicht werden. Insbesondere wird beschrieben, wie *„...TensorFlow und Cloud ML in Kombination mit Googles verteilter Infrastruktur das Trai-*

ning für Standardmodelle um das bis zu 40-Fache beschleunigen kann“ (Jaxenter, 2017). Wenn ein Kunde nicht daran interessiert ist eigene AI-Algorithmen zu entwickeln, kann er ML Services wie zum Beispiel Cloud Vision API oder Speech API kaufen. Um die für das ML notwendige Rechenpower zu erreichen, können Google-Cloud-Kunden auf GPUs zugreifen. Darüber hinaus bietet Google anwendungsspezifische Chips an, die es als Tensor Processing Units (TPU) bezeichnet. Eine TPU alleine bringt eine Leistung von 180 Teraflops. Eine Kombination aus 64 TPUs erreicht so bis zu 11,5 Petaflops. Cloud TPU ist ein Produkt von Googles Cloud-Plattform. Cloud TPU und TensorFlow harmonisieren besonders gut zusammen (T3n, 2017).

Fasst man diesen Exkurs zusammen, so lassen sich Rechenpower und Trainingsdaten als die beiden Hauptkriterien für die Entwicklung zu einer AI ausmachen.

Beschreibung der kooperierenden Unternehmen

Google LLC ist bekannt geworden durch die gleichnamige Suchmaschine. Mittlerweile gehört das US amerikanische Google LLC zu Alphabet Inc., existiert aber noch weiter als Tochterunternehmen dieser börsennotierten Holding. Alphabet Inc. machte 2017 110,9 Mrd. USD Umsatz und beschäftigte 80.110 Mitarbeiter (Alphabet, 2018). Google beschäftigt sich mit Internetdienstleistungen und -handel, Werbung, Softwareentwicklung, Gesundheit, Biotechnologie und Investment. In diesem Fall stellt Google das nehmende Unternehmen dar.

Ocado ist ein britischer Online-Supermarkt. Die Besonderheit von Ocado ist, dass es keine Läden besitzt und alle Bestellungen direkt nach Hause liefert. Ocado bietet Lebensmittel und Konsumgüter an. Ocado ist am London Stock Exchange gelistet und machte 2017 ca. 1,5 Mrd. Pfund Umsatz (Ocado, 2018). In diesem Fall stellt Ocado das gebende Unternehmen dar.

Konkretisierung des Vorhabens

Die beiden Vorhaben sollen getrennt voneinander beschrieben werden, da dieser Fall in gewisser Weise einen Sonderfall der Überlassung darstellt, da die beiden Unternehmen nicht direkt bzw. unmittelbar miteinander kooperieren.

Google

Googles Langzeitziel ist die Entwicklung einer AI, um u.a. dem Phänomen des Big Data im Internet begegnen zu können.

„While machine learning is one way of dealing with this problem in the short term, the long-term solution is developing an AI engine that can not only analyze the data but also make necessary connections (mirroring the human brain that understands the context of language) to filter the necessary information” (Forbes, 2015).

Für diesen Zweck hat Google den Quellcode von TensorFlow freigegeben. Dabei verfolgt es zum einen die Strategie des Setzens von Standards und der Open Innovation. Zum anderen schlägt es einen neuen Weg ein, um die für die Entwicklung einer AI notwendigen Daten zu bekommen. Früher hatte Google seine Produkte nur mit Hilfe von eigenen Daten entwickelt. Um die angestrebte AI entwickeln zu können, benötigt es die Daten seiner Kunden.

„TensorFlow [...] needs data to learn and evolve. [...] Therefore, access to data is the most critical component for the evolution of an ML system.[...] Before releasing TensorFlow, Google used to train these neural nets using a vast array of machines equipped with Graphic Processing Unit chips (its proprietary hardware) with its proprietary data. But in order to expedite the evolution of its ML and move towards a robust AI, TensorFlow needs to be exposed to new data sets, some of which might be proprietary data of the company/user that decides to use TensorFlow for applications. Google hopes that once TensorFlow is deployed across applications by different user, these users can then contribute to the original source code of TensorFlow with their upgraded code, as mandated under the Apache 2.0 license. This would aid the company to roll out a comprehensive AI engine in the future” (Forbes, 2015).

Ocado

Kundenservice spielt für Ocado eine wichtige Rolle. Schnelle Antwortzeiten sind entscheidend. Dafür beschäftigt Ocado 250 Angestellte in seinem Call Center. An einem normalen Tag kommen ca. 2.000 E-Mails an. Im Normalfall können Menschen eine angemessene Antwort nicht rechtzeitig verfassen. Aus diesem Grund optimierte Ocado Technology (die Technologie Division von Ocado) das Kunden Center, in dem es eine ML Application basierend auf TensorFlow entwickelte. Ocado Technologies hatte auch die Ocado Smart Platform auf Google Cloud entwickelt (Theregister, 2016).

„We strive to deliver the best shopping experience for all our 500,000+ active customers. However, working in an omni channel contact centre can be challenging, with the team receiving thousands of contacts each day via telephone, email, webchat, social media and SMS. The new software developed by the Ocado Technology data science team will help the contact centre filter inbound customer contacts faster, enabling a quicker response to our customers

which in turn will increase customer satisfaction levels.” – Debbie Wilson, Ocado contact centre operations manager (Ocadotechnology, 2016)

„We’re thrilled that TensorFlow helped Ocado adapt and extend state-of-the-art machine learning techniques to communicate more responsively with their customers. With a combination of open-source TensorFlow and Google Cloud services, Ocado and other leading companies can develop and deploy advanced machine learning solutions more rapidly than ever before.” – Zak Stone, Product Manager for TensorFlow on the Google Brain Team (Ocadotechnology, 2016)

Eine wichtige Entscheidung für TensorFlow war, dass Ocado den ML-Algorithmus selbst mit internen Daten anlernen kann, da es auch Produkte anbietet, die es nirgendwo anders gibt (Computerworld UK, 2016).

Darüber hinaus sieht Ocado durch TensorFlow weiteres Optimierungspotenzial und plant das Barcode Scanning zu ersetzen und eine automatisierte Bedarfsprognose einzuführen. Durch Bilderkennung und eine spezielle App könnte durch ein Foto ein Produkt in den Einkaufswagen hinzugefügt werden.

„The barcode is a very good way of uniquely identifying something, but that is only one thing. If I want to, say, add an apple to my order, I could then take a photo of the apple and we could recognise that it was a granny smith.” – Daniel Nelson, head of data at Ocado's technology division (Computerworld UK, 2016)

Kalkulation des Business Case und Wettbewerbsvorteil

Der Business Case kann nicht wie bei den anderen Fällen dargestellt werden, da im Prinzip noch keine starke AI existiert. Sowohl Kosten für die Entwicklung als auch Erlöse sind unklar. Wichtig ist jedoch, dass eine AI nur mit Hilfe der Trainingsdaten der Kunden entwickelt werden kann. Durch die Überlassung der Kundendaten ist Google einer der aussichtsreichsten Kandidaten, der dieses Ziel erreichen kann. Somit würde Google einen Wettbewerbsvorteil durch Differenzierung generieren.

Bezugnahme des Falls auf das Modell

Relationale Ressource

Die relationale Ressource sind die Trainingsdaten.

Complementarity

Auf Ressourcenebene sind sowohl die neuen Codes als auch die Trainingsdaten komplementär zu den schon vorhandenen Codes und Daten.

Auf Strategiebene sind die Daten komplementär zu den vorhandenen Kompetenzen auf dem Gebiet der AI-Entwicklung.

Expertise

Auf Ressourcenebene können die Daten durch die Verwendung der Cloud überlassen werden. Dadurch stehen die Daten Google direkt zur Verfügung.

Auf Strategiebene können die Daten dauerhaft für die Entwicklung einer AI überlassen werden, da es sich bei Daten um eine intangible Ressource handelt. Voraussetzung bleibt die Nutzung der Cloud.

Desire

Auf Ressourcenebene kann für das Effektivitätskriterium festgehalten werden, dass kein Wettbewerber durch die Überlassung der Daten aufgebaut wird. Google und Ocado operieren in unterschiedlichen Branchen und andere Supermärkte können durch den verbesserten Algorithmus aufgrund der Spezifität der Produkte von Ocado nicht direkt profitieren. Andere Supermärkte müssten TensorFlow auch teilweise für ihre Produkte anlernen.

Als Effizienzkriterium werden vor allem die Einfachheit des Zusammenspiels und die gute Performance von TensorFlow und der Google Cloud Platform aufgeführt. Das heißt, dass diese beiden Produkte nicht für den Zweck der Überlassung angeschafft worden sind. Außerdem war Ocado vorher schon Google Shop und somit in der Cloud vertreten. Somit stellt letztlich nur das Anlernen einen Aufwand dar. Dieser Aufwand steht aber nicht in Zusammenhang mit der Überlassung. In diesem Sinne könnte der Typ der relationalen Ressource auch als Slack interpretiert werden.

Auf Strategiebene ist die Nutzung von TensorFlow eine Motivation für die Abgabewilligkeit. Bei rationalen Überlegungen ist Ocado zudem zur Überlassung motiviert, da bei einer Vielzahl solcher Überlassungen bei anderen Kunden automatisch die Qualität von TensorFlow bzw. der Cloud verbessert wird. In diesem Sinne könnte der Typ der relationalen Ressource auch als Investment in Future Potential Rent interpretiert werden.

Employ

Auf Ressourcenebene stellt das Zusammenspiel zwischen TensorFlow und Cloud eine Art Absorptionsfähigkeit für Trainingsdaten von Google dar.

Auf Strategiebene besteht die Problematik, dass fremde Daten für die eigene Produktentwicklung herangezogen werden. Aus diesem Grund hat Google eine Klausel in seinen Policies, die explizit die Verwendung von Kundendaten zum Zweck der Verbesserung der eigenen Services gestattet.

Policies:

„Wenn Sie Inhalte in oder über unsere Dienste hochladen oder einstellen oder in unseren Diensten oder über unsere Dienste speichern, senden oder empfangen, räumen Sie Google (und denen, mit denen wir zusammenarbeiten) das Recht ein, diese Inhalte weltweit zu verwenden, zu hosten, zu speichern, zu vervielfältigen, zu verändern, abgeleitete Werke daraus zu erstellen (einschließlich solcher, die aus Übersetzungen, Anpassungen oder anderen Änderungen resultieren, die wir vornehmen, damit Ihre Inhalte besser in unseren Diensten funktionieren), zu kommunizieren, zu veröffentlichen, öffentlich aufzuführen, öffentlich anzuzeigen und zu verteilen. Diese von Ihnen im Rahmen dieser Lizenz gewährten Rechte dienen ausschließlich zur Durchführung, Förderung und Verbesserung unserer Dienste sowie zur **Entwicklung neuer Dienste**“ (Google, 2017).

Abbildung 44 veranschaulicht die Bezugnahme des Falls auf das Modell.

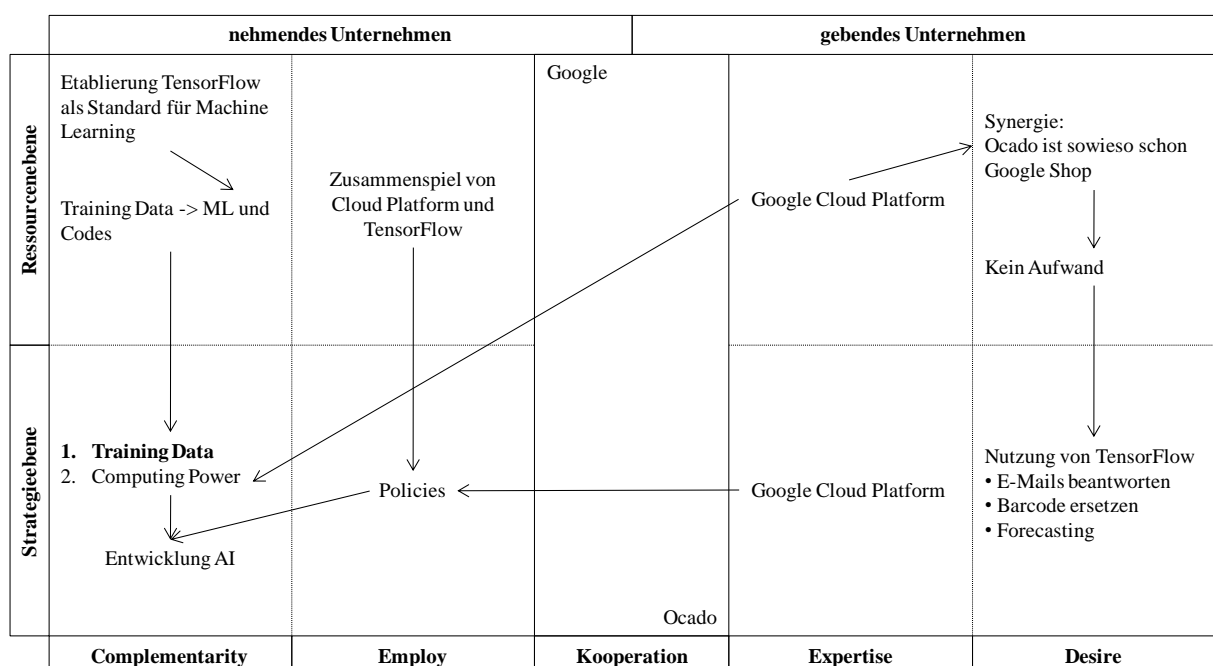


Abbildung 44: Fallbild 5

Kompetenzen

Die Kompetenzen von Google sind eindeutig. Sie verfügen über hochspezialisiertes Personal auf dem Gebiet des ML und können somit die Daten der Kunden verwerten.

Fähigkeiten

Google beschäftigt die besten Manager aus der Branche. So wurde im Bundling schon früh der Engpass bei der Entwicklung einer AI im Mangel an Trainingsdaten erkannt. Im Structuring musste nicht direkt in Kontakt mit Ocado getreten werden. Jedoch machte die Entscheidung zur Veröffentlichung des Quellcodes TensorFlow attraktiv für Ocado, da Ocado Technology so die für das eigene Unternehmen notwendigen Anpassungen durchführen konnte. Die Open-Source-Entscheidung ist auch ein Teil des Leveraging. Unter diesem Gesichtspunkt wurde TensorFlow zum Standard, was den hebelwirkenden Effekt für die Bereitstellung einer großen Menge von Trainingsdaten von vielen Unternehmen auslöste. Der zweite wichtige Aspekt des Leveraging ist die Gestaltung der komplementären Services in Form des Zusammenspiels von TensorFlow und der Cloud, um so letztlich an die Daten gelangen zu können.

Überlassung vs. Mutual Exchange

Zunächst wird der Anschein erweckt, dass es sich bei dem Fall um einen Mutual Exchange handelt, da Ocado von Google TensorFlow erhält und Google von Ocado die Trainingsdaten. Eine Open Source Software kann aber keine strategische Ressource sein, da diese jedem zur Verfügung steht und somit die VRIN-Kriterien nicht erfüllt sind. Im besten Fall wäre TensorFlow aus Sicht von CEDE eine Art Enabler oder Schnittstelle, um die Relational Resource der Trainingsdaten zu bekommen. Es wäre aber keine unabhängige Ressource, sondern wäre unweigerlich mit den Trainingsdaten verbunden und denen vorgelagert.

Ist die Überlassung der Trainingsdaten eine Gegenleistung im Sinne von Buy beim Kauf der Cloud-Kapazitäten? Spezifizierung der Kooperation

Die Policies beziehen sich auf die Google Cloud Platform. Hierfür hatte Ocado seine Einwilligung früher gegeben, da sie schon seit längerem Google Shop sind. Die Verwendung von TensorFlow fand zeitlich erst später statt. Somit bezogen sich die Policies am Anfang nur auf die untrainierten Daten. Mit der Entscheidung TensorFlow zu nutzen, gibt Ocado implizit Google sein Agreement zur Nutzung der jetzt trainierten Daten. Wäre dies nicht so, würden sie TensorFlow nicht nutzen. Das Agreement hängt also nicht nur an den Policies. Die

Policies gewährleisten nur die Einbaufähigkeit. Ferner signalisieren die Policies die Absicht (Intent) von Google, die Daten für unternehmenseigene Zwecke verwenden zu wollen. Abbildung 45 veranschaulicht, dass die grundlegenden Voraussetzungen für die Überlassung mit Intent und Agreement für diesen Fall gegeben sind.

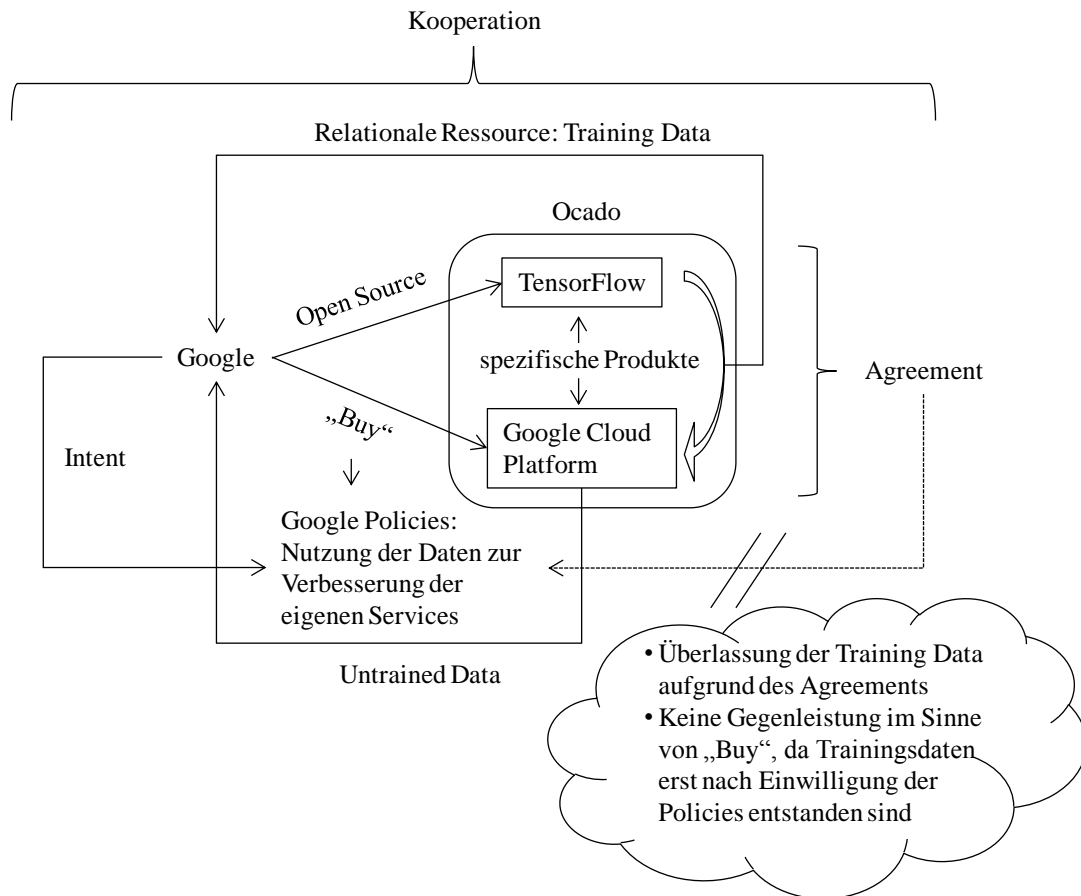


Abbildung 45: Spezifizierung der Überlassung von Fall 5

Art der Produktentwicklung

Es stellt sich die Frage, warum dieser Fall unter Variation und nicht Innovation eingeordnet ist. Denn die Entwicklung einer (starken) AI stellt zweifellos eine der größten Innovationen der Menschheit dar. Von der Entwicklung einer AI, die zu allem fähig ist, wozu auch der Mensch fähig ist, ist Google noch weit entfernt. Dies kann nur im Zeitverlauf durch das Überlassen von vielen Codes und Daten von vielen Unternehmen geschehen. Es bedarf vielmehr der Entwicklung von ML zu einer starken AI. Der betrachtete Fall von Ocado liefert Google nur ein paar trainierte Daten mehr und verbessert ein bestehendes Produkt durch ML inkrementell.

Abbildung 46 ordnet die Logik dieser Entwicklung den speziellen Wachstumsstrategien zu.

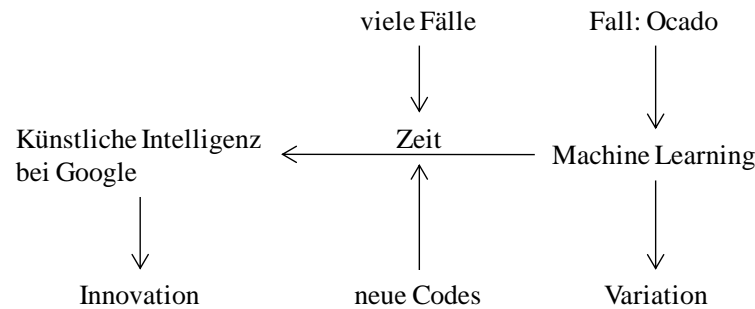


Abbildung 46: Zuordnung von Fall 5 zu einer speziellen Wachstumsstrategie

Zusätzlich kann die Veröffentlichung des Quelltextes in den Kontext von Open Innovation eingeordnet werden. Man könnte die Open Innovation weiter als Coupled-Prozess klassifizieren, da zum einen versucht wird externes Wissen in Form von verbesserten Algorithmen zu internalisieren, aber zum anderen auch einen Markt um die Innovation herum aufzubauen. So ist auch das Schaffen von Standards das Ziel beim Coupled-Prozess. Open Innovation hat erst mal nichts direkt mit der relationalen Ressource zu tun. Open Innovation dient aber der Verbreitung von TensorFlow und wirkt somit als Katalysator für die Überlassung. Open Innovation hat somit in diesem Fall eine direkte und indirekte Funktion in Bezug auf die Produktentwicklung.

6.3.6 Fall 6: Produktentwicklung – Innovation

Beschreibung des generellen Vorhabens

Ein KMU Ingenieursdienstleister wird von einer Industriekläranlage beauftragt, ein Konzept für eine mechanische Entwässerung zu entwickeln. Wie schon in Fall 2 beschreiben dient die mechanische Entwässerung des Klärschlammes zu Reduzierung der zu entsorgenden Menge und hat somit einen entscheidenden Einfluss auf die Entsorgungskosten. Jedoch handelt sich bei diesem Fall nicht um eine kommunale Kläranlage, sondern um eine industrielle Kläranlage. In dieser Kläranlage wird das Abwasser der in einem Industriepark ansässigen Unternehmen gereinigt.

Die spezielle Voraussetzung für dieses Projekt ist, dass keine Flockungshilfsmittel in die Kläranlage zurückgeleitet werden dürfen. Dennoch muss die Entwässerung wirtschaftlich sein. Da die meisten wirtschaftlichen Verfahren eine Rückführung von Flockungshilfsmittel

in die Kläranlage zur Folge haben, muss für dieses Projekt ein neues Produkt entwickelt werden.

Für die Entwicklung dieses Produkts fehlt dem Unternehmen eine Technologie zur Messung der Polymer-Konzentration. Ein anderes kleines Unternehmen verfügt über diese Technologie und ist bereit diese für die Zwecke des Projekts zu überlassen. Dieses andere Unternehmen ist dazu bereit, da der Einsatz in Industriekläranlagen noch nie durchgeführt worden ist und somit einen neuen Markt darstellt.

Exkurs

Für die mechanische Entwässerung des Klärschlammes gibt es mehrere technische Verfahren und Technologien. Zu den gängigsten Verfahren und Technologien gehören die Presse und die Zentrifuge. Pressen nutzen Druckfilter zur Fest-Flüssig-Trennung von Suspensionen. Die Presse arbeitet diskontinuierlich, d.h. sie ist ein chargenabhängiges Entwässerungsverfahren. Hier müssen mehrere Kubikmeter Klärschlamm für eine Pressung und Entwässerung aufgefüllt werden. Im Gegensatz dazu nutzt die Zentrifuge die Massenträgheit aus. Die Funktionsweise beruht auf der Zentrifugalkraft, die aufgrund einer gleichförmigen Kreisbewegung des zu zentrifugierenden Gutes zustande kommt. Die Zentrifuge entwässert den zugeführten flüssigen Klärschlamm kontinuierlich.

Jedem Verfahren der mechanischen Entwässerung ist gemein, dass Flockhilfsmittel als Zusatzstoffe eingesetzt werden müssen, welche die Feststoffe im flüssigen Klärschlamm zu größeren Feststoffpartikeln binden. Nur auf diese Weise kann bei beiden Verfahren eine effiziente Entwässerung stattfinden.

Es werden zwei grundsätzlich unterschiedliche Verfahren zur Flockenbildung unterschieden. Die alte und klassische Technologie verwendet die Zusatzstoffe Kalk und Eisenoxid zur Flockenbildung. Bei diesem Verfahren, welches nur mit Filterpressen funktioniert und nicht kompatibel mit Zentrifugen ist, werden große Mengen Kalk und Eisenoxid gebraucht. Etwa ein Drittel der Masse des Feststoffes im Klärschlamm muss als Flockhilfsmittel zugeführt werden. Diese zusätzliche Menge der Zusatzstoffe fällt dann gebunden im Feststoffaustrag des Klärschlammes zur Entsorgung an. Somit ergeben sich relativ hohe finale Entsorgungskosten.

Die neueste Technologie setzt flüssige Polymere (Mikroplastiken) als Flockhilfsmittel ein, die bei allen Entwässerungsverfahren eingesetzt werden können und wirtschaftliche Vorteile bringen, da nur 1% Wirksubstanz im Verhältnis zur Masse des Feststoffes im Klärschlamm

zum Entwässern zugeführt werden muss. Das heißt, es fallen geringere Entsorgungsmengen an und die Kosten für die Zusatzstoffe sind auch geringer.

Die bei der mechanischen Entwässerung zu viel zugesetzten Polymere gelangen wieder zurück in die Kläranlage und so letztlich auch in die Umwelt. Die Ursache hierfür rührt aus einem Zielkonflikt bei der Dosierung der Polymere her. Bei einer Überdosierung gelangen zu viele Polymere zurück in die Kläranlage, bei einer Unterdosierung ist die Entwässerung nicht effizient und die Entsorgungskosten steigen. Die Herausforderung ist, die optimale Dosierung von Polymeren zu finden. Hierzu gibt es auf dem Markt kein zuverlässiges Verfahren, das bei dem hohen Chlorid-Gehalt eines industriellen Klärschlammes funktionieren würde.

Diese Dosierungsproblematik betrifft die Abwasserreinigungsanlage dieses Falls im Besonderen. Denn die Kläranlage kann nicht mit der Rückführung von Polymeren arbeiten. Während eines Großversuchs zur mechanischen Entwässerung ist es in der Vergangenheit zu einer Störung gekommen. Die zurückgeführten Polymere haben in den Klärbecken mit dem flüssigen Klärschlamm reagiert und sind ausgeflockt. Dies hat zum Stillstand der Kläranlage geführt.

In den meisten Kläranlagen stellt die Rückführung von Polymeren kein Problem dar, da diese relativ schnell zerfallen und dann nicht mehr reagieren können. Damit Polymere möglichst effizient sind, sind diese so geschaffen, dass sie nicht sofort durch Chlorid zersetzt werden. Der hohe Chlorid-Gehalt der Anlage wird so zum Nachteil. Dieser stabilisiert die zurückgeführten Polymere, verhindert ihr Zersetzen und bei Kontakt mit frischem Klärschlamm kann es zu unerwünschten Ausflockungen kommen. Aus diesem Grund ist die strikte Vorgabe für das Projekt der mechanischen Entwässerung, dass keine Polymere zurück in die Kläranlage zurückgeführt werden dürfen. Um wirtschaftlich entwässern zu können, wird folglich eine Innovation benötigt.

Beschreibung der kooperierenden Unternehmen

Der KMU Ingenieursdienstleister ist spezialisiert auf allgemeinen Maschinenbau mit Fokus auf Innovationsprojekten, Regelungstechnik und Systemintegration. Ziel des Ingenieursdienstleisters ist es, das Innovationsprojekt bei der Industriekläranlage erfolgreich umzusetzen und die mechanische Entwässerung dauerhaft zu betreiben. Dadurch möchte sich der auf Projekte spezialisierte Ingenieursdienstleister zum permanenten Entsorgungsdienstleisters der Industriekläranlage entwickeln. Bei dem Ingenieursdienstleister handelt es sich um das nehmende Unternehmen.

Das gebende Unternehmen ist ein kleiner Dienstleister für Verfahrenstechnik und Labormesstechnik. Dabei hat es sich auf Kläranlagen, vor allem kommunale Kläranlagen, spezialisiert.

Im eigenen Labor hat es die Technologie zur Messung von Polymeren entwickelt und auch schon an kommunalen Kläranlagen erfolgreich getestet. An dem Projekt des nehmenden Unternehmens ist das gebende Unternehmen grundsätzlich interessiert, da Industriekläranlagen einen neuen Markt für seine Technologie bedeuten.

Konkretisierung des Vorhabens

Aus den oben beschriebenen negativen Erfahrungen und den Vorgaben verzichtete die Industriekläranlage in den folgenden Versuchen auf Polymeren als Flockungshilfsmittel. Gemäß dem technologischen Exkurs ist die einzig logische Lösung die Nutzung des Verfahrens von Pressen mit den Flockungshilfsmitteln Kalk und Eisenoxid. Diese Versuche wurden von der Kläranlage selbst durchgeführt. Die Tests waren technisch erfolgreich, d.h. die Entwässerung hat funktioniert und die Funktion der Kläranlage war nicht beeinflusst. Alleine die wirtschaftliche Perspektive war nicht zufriedenstellend, da die zu entsorgende Menge durch die Zuführung von Kalk und Eisenoxid zu groß war. Daneben sind die Investitionen und auch die laufenden Betriebskosten einer Filterpresse wesentlich höher als bei einer Zentrifuge.

Die Innovation führt zu einer Anlage, die Polymere als Flockungshilfsmittel verwendet, um den wirtschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden und dabei den Polymer-Bedarf des Klärschlammes exakt erkennt und die Dosierung optimal durchführt, um die Betriebssicherheit der Kläranlage zu gewährleisten. Die Erkennung des Polymer-Bedarfs erfordert eine Erkennung der quantitativen und qualitativen Änderungen des Schlammes. Es ist charakteristisch für einen Industriepark, dass die ansässigen Unternehmen chargenweise produzieren und somit über die Zeit quantitativ und qualitativ unterschiedliche Schlämme anfallen. Das heißt, dass nach der Zudosierung über eine Regelung das zurückgeführte Wasser in die Kläranlage nach der mechanischen Entwässerung auf Polymere überprüft werden muss. Sind Polymere nachgewiesen, hat sich die Qualität und der Bedarf des Schlammes verändert und die Dosierung muss reduziert werden. Sind keine Polymere nachzuweisen, ist davon auszugehen, dass die Entwässerung unwirtschaftlich ist, d.h. dass die Polymer-Dosierung erhöht werden muss.

Diese Messtechnologie wurde vom gebenden Unternehmen für die Zwecke dieses Projekts überlassen. Das Kernstück der Technologie ist eine sogenannte Titration. Durch Versetzen des Zentrats (zurückgeleitetes Wasser nach der mechanischen Entwässerung) mit einem Reagenz stellt sich eine gewisse Farbe ein. Diese wird durch einen Sensor wahrgenommen. Durch schrittweise Titration (zuträufeln) mit einem zweiten Reagenz stellt sich irgendwann ein Farbumschlag ein, der wiederum durch den Sensor beobachtet wird. Durch die nun bekannten Mengen der Reagenzien und deren Konzentration kann automatisch auf die Konzentration der

Polymere im Zentrat geschlossen werden und so ein Signal an die Eingangs-Polymer-Dosierung zur Erhöhung oder Senkung gesendet werden. Dieses Verfahren ist keine Erfindung, sondern eine Innovation. Dieses Verfahren stammt ursprünglich aus der Papierindustrie und wird hier in einem anderen Kontext verwendet. Zur Unterstützung des Know-How-Transfers stellt das gebende Unternehmen zusätzlich einen Experten ab. Auf diese Weise können auch die Schnittstellen abgestimmt werden.

Eine gut abgestimmte Regelungstechnik gewährleistet den optimalen Betrieb der Zentrifuge, so dass gerade keine Polymere zurückgeführt werden. Dazu hat das nehmende Unternehmen die Titration mit dieser Regelung in die Zentrifugensteuerung integriert. Der Betrieb eines solchen Konzepts kann nur mit einer Zentrifuge funktionieren, da eine solche Regelung einen kontinuierlichen Betrieb voraussetzt. Das heißt, dass dieses innovative Konzept alle Voraussetzung des Projektes erfüllt: Gewährleistung der Betriebssicherheit der Kläranlage, kostenoptimale Entwässerung und geringere Investitionen als bei Filterpressen.

Kalkulation des Business Case und Wettbewerbsvorteil

Durch die Überlassung der Messtechnologie und die Integration in die Zentrifugensteuerung generiert das nehmende Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den Konzepten, die von der Kläranlage selbst in Versuchen durchgeführt worden sind. Der Wettbewerbsvorteil liegt in der geringeren Entsorgungsmenge bedingt durch die wegfallende Masse des Kalks. Geringere Entsorgungsmengen führen zwangsläufig auch zu geringeren Logistikkosten. Neben diesen geringeren Entsorgungskosten sind die notwendigen Mengen an Polymeren im Einkauf günstiger als der Kalk und das Eisenoxid. Letztlich bedeutet die Einsatzmöglichkeit von Zentrifugen geringere Investitionen als bei einem Konzept mit Pressen, so dass die Abschreibungen bzw. die Kapitaldienste geringer sind. Der Einmalaufwand für die Entwicklung der Regelungstechnologie und die Integration sind vernachlässigbar gegenüber der Laufzeit des Entsorgungsvertrages.

Der resultierende Wettbewerbsvorteil ist eine Differenzierung gegenüber den anderen Verfahren und Anbietern für das Projekt. Zwar werden vom Kunden auch die geringeren Kosten wahrgenommen, aber auch das Image des ressourcenschonenden Betriebs ist entscheidend, sodass der Charakter der Differenzierung überwiegt.

Bezugnahme des Falls auf das Modell

Relationale Ressource

Die relationale Ressource ist die Messtechnologie.

Complementarity

Auf Ressourcenebene ist die Messtechnologie komplementär zum kontinuierlichen Betrieb der Zentrifuge.

Auf Strategiebene ist die Messtechnologie komplementär zur Entwicklung eines Konzepts zur optimalen Polymer-Dosierung bei der mechanischen Entwässerung.

Expertise

Auf Ressourcenebene ist das gebende Unternehmen zur Überlassung fähig, da es eine Mietanlage besitzt, die für den Zeitraum des Projekts überlassen wird.

Auf Strategiebene ist das Abstellen des Mitarbeiters anzusiedeln, da dieser Mitarbeiter die Integration der Messtechnologie in das Regelungskonzept unterstützt und somit der Produktentwicklungsstrategie des nehmenden Unternehmens dient. Der Transfer des Expertenwissens ist eine Voraussetzung für die Innovation.

Desire

Auf Ressourcenebene kann für das Effektivitätskriterium eine direkte Konkurrenzsituation der beiden Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen Kernkompetenzen und Ziele ausgeschlossen werden. Zwar ist es als kritisch anzusehen, dass beide Unternehmen ähnliche Kunden in der gleichen Region haben. Jedoch besteht die Kernkompetenz des gebenden Unternehmens in der Verfahrenstechnik und damit verbunden in der Entwicklung der Messtechnologie. Das gebende Unternehmen möchte weiterhin seinen Aufgaben nachgehen und projektbezogener Dienstleister bleiben. Das nehmende Unternehmen hat seine Kernkompetenz im allgemeinen Maschinenbau und der Regelungstechnologie. Es besitzt kein Interesse, die Messtechnologie für sich weiterzuentwickeln oder zu vertreiben. Ziel des nehmenden Unternehmens ist es, permanenter Entsorgungsdienstleister für diese eine Kläranlage zu werden.

Beim Effizienzkriterium fallen beim gebenden Unternehmen zunächst Opportunitätskosten durch die Überlassung der Mietanlage und das Abstellen des Mitarbeiters an. Das Konzept der optimalen Dosierung erscheint für das gebende Unternehmen von Interesse. Diese Anwendung könnte bei Industriekläranlagen zu Einsparungen von Polymeren führen. Daher ist

die Überlassung primär strategisch motiviert und stellt ein Investment in Future Potential Rent dar. Es kann diskutiert werden, ob diese Strategie des gebenden Unternehmens als Marktentwicklung oder als Marktdurchdringung eingestuft werden kann. Für eine Marktdurchdringung spricht, dass das gebende Unternehmen schon kommunale Kläranlagen zum Kunden hat. Letztlich sind die Anforderungen von Industriekläranlagen deutlich unterschiedlich zu denen von kommunalen Kläranlagen, sodass es sich eher um eine Marktentwicklungsstrategie des gebenden Unternehmens handelt. Dies erklärt zusätzlich, warum das gebende Unternehmen für die Überlassung motiviert ist. Denn so kann es die Validierung des Projekts für die eigenen Zwecke verwenden. Die für eine Validierung notwendigen Großversuche sind sehr teuer.

Employ

Auf Ressourcenebene ist die Internalisierung aufgrund der vorhandenen Kompetenzen im allgemeinen Maschinenbau und der Regelungstechnik möglich. Konkret bedeutet dies, dass die Zentrifuge und Messtechnologie miteinander verbunden werden können.

Auf Strategiebene kann die Internalisierung für die Produktentwicklungsstrategie erfolgen, da selbst eine integrierte Regelungstechnologie entwickelt wurde. Erst diese Regelungstechnologie ermöglicht die gezielte Steuerung der Zentrifuge durch die Polymer-Messung. Auf diese Weise entsteht ein innovatives Produkt.

Abbildung 47 veranschaulicht die Bezugnahme des Falls auf das Modell.

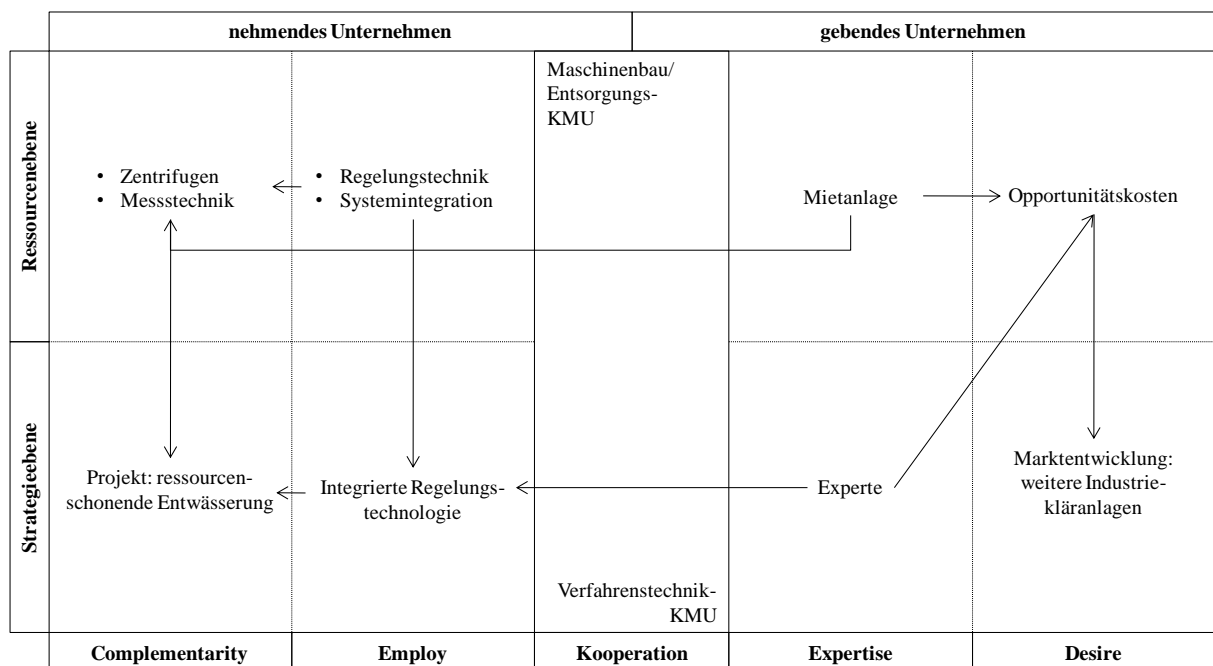


Abbildung 47: Fallbild 6

Kompetenzen

Die Kompetenzen liegen im Bereich des allgemeinen Maschinenbaus und der Regelungstechnik. Darüber hinaus bestehen ausgeprägte Kompetenzen im Technologie-Scouting und der Technologieselektion.

Fähigkeiten

Im Bundling wurde erkannt, dass ein Wettbewerbsvorteil nur generiert werden kann, wenn bei der Entwässerung Zentrifugen anstatt Pressen eingesetzt werden. Dazu wurde das Konzept der optimalen Polymer-Dosierung entwickelt. Der Technologiebaustein der Polymer-Messtechnologie wurde als Ressourcenmangel identifiziert. Deswegen wurde im Structuring durch systematische Suche das gebende Unternehmen gefunden und eine Beziehung aufgebaut. Ein Leveraging war im Prinzip nicht mehr erforderlich, da es sich um einen projektbezogenen Kundenauftrag handelt.

Einordnung als Innovation innerhalb der Produktentwicklung

Die Innovation ist nicht auf den ersten Blick ersichtlich, da theoretisch alle Technologiebausteine als Komponenten auf dem Markt verfügbar sind. Eine Innovation muss aber nicht immer eine Erfindung sein. Die Innovationsleistung besteht aus der Integration der verschiedenen Bausteine zu einem Gesamtsystem. Dies erfordert eine Definition der Schnittstellen, Abstimmen der Signale, eine Softwareintegration und intensive Tests und Szenariobewertungen. Man könnte die Innovation auch als Produktinnovation einordnen, da der Kunde die Anlage zur Entwässerung durchaus als Zentrifuge wahrnimmt und sich somit gegenüber der Konkurrenz mit Pressen abhebt und auch das Image des ressourcenschonenden Unternehmens pflegt. Da das Geschäftsmodell eine Entsorgungsdienstleistung darstellt, könnte es sich auch um eine Prozessinnovation handeln. Es hätte sich um eine Prozessinnovation gehandelt, wenn für den Kunden ausschließlich die Kosten ausschlaggebend gewesen wären, solange die Projektvorgaben eingehalten werden.

Besonderheit: Initiative der Überlassung ausgehend vom gebenden Unternehmen

Das nehmende Unternehmen hat intensives Technology Scouting betrieben, um das gebende Unternehmen und dessen Technologie zu finden. Initiativ stand dabei aber noch nicht die Überlassung im Fokus, sondern nur das Finden der geeigneten Technologie. Die Überlassung wurde durch das gebende Unternehmen angeregt. Hintergrund ist, dass das gebende Unternehmen in starken Umfang von den Tests profitieren kann. Die Ergebnisse bilden den Aus-

gangspunkt für die eigene Marktentwicklungsstrategie. Die Umkehrung der Initiative steht in keinem fundamentalen Widerspruch zum Modell. Interessanter ist die Analyse der Ausgangssituation und der Beweggründe. So liegt zumindest die Vermutung nahe, dass die Initiative einer Überlassung vom gebenden Unternehmen ausgehen kann, wenn es besonders stark davon profitiert. In diesem Fall ist es die Verfolgung der eigenen Marktentwicklungsstrategie. Dies ist aber nicht zu verwechseln mit der in 5.4.4 geführten Diskussion, in der es um die Anbahnung der Kooperation geht. Initiativ hat schon das nehmende Unternehmen die Ressource angefragt, nur nicht die Überlassung.

6.3.7 Kritische Würdigung und Zwischenfazit

An dieser Stelle soll noch vor der Analyse eine kritische Würdigung erfolgen, da verschiedene Aspekte schon ersichtlich sind. So kann durch die integrierte Bezugnahme des Falls auf das Modell und das erfolgreiche Mappen der Fälle auf die Modellelemente auf die Güte des Modells geschlossen werden. Dies lässt auf eine gute Konstruktvalidität und interne Validität schließen. Darüber hinaus lässt sich auch auf eine gewisse externe Validität aufgrund der Fallselektion schließen. Zwar war das Ziel der Fallselektion eine bestimmte Ausprägung von Modellelementen zu zeigen und analysieren zu können. Als Nebeneffekt ergibt sich ein breites Spektrum von sehr unterschiedlichen Fällen. Es werden KMUs sowie MNEs betrachtet, aber auch klassische Industrien sowie moderne Internetgeschäftsmodelle. Dies lässt auch aufgrund dieser Vielfalt auf eine gewisse externe Validität bzw. Generalisierbarkeit schließen. Durch das Aufzeigen der erfolgreichen Überlassung in Bezug auf die Wachstumsstrategien und den Wettbewerbsvorteil lässt im Sinne der ersten Hauptforschungsfrage dieser Arbeit die Existenz von unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen aus Wachstumsstrategien durch Kooperation belegen. Ferner zeigt sich aber auch, wie detailliert die Analyse erfolgen muss. Es zeigt sich, dass die Überlassung in Bezug auf Wachstumsstrategien ein hohes Maß an Komplexität mit sich bringt und dass sie eine präzise und umfängliche strategische Planung sowie eine feinabgestimmtes Zusammenspiel der Modellelemente erfordert.

Eine Limitation der Fallselektion und möglicherweise auch dieser Arbeit ist, dass die analysierten Fälle tendenziell erfolgreiche Umsetzungen des zu untersuchenden Ansatzes sind. Ein wichtiger Erkenntnisgewinn könnte aber vor allem auch aus einem Negativbeispiel abgeleitet werden. Das Problem hierbei ist allerdings, dass solche Fälle vermutlich schwer zu beobachten sind. Es ist dabei durchaus davon auszugehen, dass viele Versuche der Überlassung scheitern. Aber wenn das gebende Unternehmen nicht die Abgabewilligkeit besitzt, werden diese Fälle von Außenstehenden schwer zu beobachten sein.

6.4 Hypothesen überprüfende Analyse

Als Grundlage für die Analyse werden zunächst die angewendeten Methoden beschrieben. Es wird dort spezifiziert, wie und anhand welcher Beobachtungen die Hypothesen analysiert werden sollen.

In der Analyse wird die Existenz spezieller Ausprägungen der Modellelemente belegt. Anschließend erfolgt eine fallübergreifende Triangulation für die einzelnen Modellelemente für generische Wachstumsstrategien. Weiterhin soll eine Extremfallbetrachtung eine bessere analytische Generealisierbarkeit bewirken. Letztlich werden die speziellen Wachstumsstrategien analysiert.

6.4.1 Analysemethode

Zunächst sind die Existenzen der verschiedenen Ausprägungen der Modellelemente der Typen von relationalen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen zu belegen.

Typ der relationalen Ressource	Existenz	Wettbewerbsvorteil	Existenz
Economies of Scale	✓	Differenzierung	✓
Organizational Slack	✓	Kostenführerschaft	✓
Investment in Future Potential Rent	✓	Fokussierung	✓

Tabelle 14: Existenzbeweise von relationalen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen

Auf diese Weise kann der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation erklärt werden. Für diese Untersuchung können alle sechs Fälle auf Hypothese 1 bezogen werden.

Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

H1: Die Überlassung von relationalen Ressourcen kann zu einem unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil führen.

Anschließend ist die Existenz der extremen Ausprägungen der generischen Wachstumsstrategien zu belegen.

Strategie	Untergliederung	Existenz
Marktdurchdringung	bestehende Kunden	✓
	neue Kunden	✓
Marktentwicklung	Branche	✓
	Location	✓
Produktentwicklung	Variation	✓
	Innovation	✓

Tabelle 15: Existenzbeweise von Wachstumsstrategien

Auf diese Weise kann der Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation erklärt werden. Alle sechs Fälle können auf Hypothese H4 bezogen werden.

Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

H4: Wachstumsstrategien durch Kooperation können einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil generieren.

Sind die Existenzen aller Ausprägungen der drei Modellelemente nachgewiesen, dann kann auch deren Kombination im Rahmen des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation selektiv erklärt werden. Selektiv in diesem Zusammenhang meint, dass jeweils nur die speziellen Ausprägungen eines Modellelements mit den anderen beiden allgemeinen Modellelementen erklärt werden kann. Die dreifache Kombination der speziellen Ausprägungen der Modellelemente ist der explorative Teil der Fallstudie. Aus diesen Überlegungen können die Fälle auf die Hypothesen 5a-5c und 6a-6c bezogen werden. Dabei können verschiedene Fälle jeweils auf eine Hypothese bezogen werden.

Spezielle Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

H5a: Kostenführerschaft kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

H5b: Differenzierung kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

H5c: Fokussierung kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

Relationale Ressourcentypen für Wachstumsstrategien

H6a: Die Überlassung von Slack kann wertschöpfende Wachstumsstrategien ermöglichen.

H6b: Skaleneffekte beim Kooperationspartner können bei der Überlassung wertschöpfende Wachstumsstrategien ermöglichen.

H6c: Investments in Future Potential Rent können bei der Überlassung wertschöpfende Wachstumsstrategien ermöglichen.

Bei den moderierenden Kompetenzen und Fähigkeiten reicht ein Existenznachweis nicht aus, sondern es muss deren Auswirkungen auf die entsprechenden Modellelemente erklärt werden.

Moderation durch Kompetenzen und Fähigkeiten

H1a: Unternehmenseigene Kompetenzen ermöglichen bei der Überlassung von relationalen Ressourcen die Generierung eines unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils.

H3: Die Generierung eines unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils durch Kooperation erfordert ausgeprägte strategische Fähigkeiten des Managements.

H3a: Structuring-Fähigkeiten erkennen Überlassungspotenzial und bahnen die Kooperation an.

H3b: Bundling-Fähigkeiten schaffen Internalisierungspotenzial und ein effektives Ressourcenbündel.

H3c: Leveraging-Fähigkeiten konzipieren eine wertschöpfende Strategie durch Kooperation.

Relationale Ressourcen, Wachstumsstrategien oder Wettbewerbsvorteile können relativ leicht beobachtet werden. Die Überlassungskriterien auf Ressourcen- und Strategieebene sowie die Fähigkeiten und Kompetenzen müssen interpretiert und bewertet werden. Um eine höhere externe Validität und somit Generalisierbarkeit zu erreichen, können für die zuvor angeführten Hypothesen alle sechs Fälle trianguliert werden. Auf diese Weise können Spezifika und Determinanten von allgemeinen Wachstumsstrategien durch Kooperation herausarbeitet werden. Tabelle 16 veranschaulicht diese Vorgehensweise.












R-S-WBV	Kriterium	Wachstums- strategie Fall 1	Wachstums- strategie Fall 2	Wachstums- strategie Fall 3	Wachstums- Strategie Fall 4	Wachstums- strategie Fall 5	Wachstums- strategie Fall 6
Ressource	C						
	E						
	D						
	E						
Moderierende Elemente	Management- Fähigkeiten						
	Kompetenzen						
Strategie	C						
	E						
	D						
	E						
WBV	diverse						

Tabelle 16: Triangulationsvorgehen auf der Ebene von allgemeinen Wachstumsstrategien

Hypothese 4 bezieht sich auf Wachstumsstrategien im Allgemeinen, während die Hypothesen 4a-4d die generischen Wachstumsstrategien von Ansoff zum Inhalt haben. Hypothese 4d wurde schon in 5.5 von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen bzw. verworfen.

Generische Wachstumsstrategien durch Kooperation

H4a: Marktdurchdringungsstrategien durch Kooperation können einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil generieren.

H4b: Marktentwicklungsstrategien durch Kooperation können einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil generieren.

H4c: Produktentwicklungsstrategien durch Kooperation können einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil generieren.

~~*H4d: Diversifikationsstrategien durch Kooperation können einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil generieren.*~~

Jeweils zwei Fälle erklären die Unterhypothesen H4a-H4c. Es soll analysiert werden, ob die Fallpaare ein repräsentatives und möglichst vollständiges Spektrum einer generischen Wachstumsstrategie aufspannen. Auf diese Weise soll eine gute analytische Generalisierbarkeit bzw. repräsentative Erkenntnis für mögliche Fälle zwischen den Extremen erreicht werden.

Tabelle 17 veranschaulicht diese Vorgehensweise.




Paradigma	Wachstumsstrategie	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
R-S-WBV	Kriterium	Neue Kunden	Bestehende Kunden	Branche	Location	Variation	Innovation
Ressource	C						
	E						
	D						
	E						
Moderierende Elemente	Management-Fähigkeiten						
	Kompetenzen						
Strategie	C						
	E						
	D						
	E						
WBV	diverse						

Tabelle 17: Extremfallbetrachtung auf der Ebene von generischen Wachstumsstrategien nach Ansoff

Letztlich sollen die speziellen Kombinationen der Ausprägungen der Modellelemente analysiert werden. Hier bleibt jede Kombination eine Einzelfallbetrachtung. Auffälligkeiten sollen hier sowohl fallspezifisch als auch fallübergreifend analysiert werden und Alternativen theoretisch diskutiert werden. Tabelle 18 veranschaulicht diese Vorgehensweise.







Paradigma	Wachstumsstrategie	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
R-S-WBV	Kriterium	Neue Kunden	Bestehende Kunden	Branche	Location	Variation	Innovation
Ressource	C						
	E						
	D						
	E						
Moderierende Elemente	Management-Fähigkeiten						
	Kompetenzen						
Strategie	C						
	E						
	D						
	E						
WBV	diverse						

Tabelle 18: Analyse auf Ebene den speziellen Wachstumsstrategien

Hypothese 2 ist eigentlich nicht wirklich relevant, da es nur ein Zwischenschritt bei der Modellentwicklung war. Zwar ist die Wachstumsstrategie eine spezielle Ausprägung einer allge-

meinen Strategie und es liegt auf der Hand, dass die strategischen Überlassungskriterien auch für andere Strategieausrichtungen gelten, dennoch wird selbst eine analytische Generalisierbarkeit bei einer auf Wachstumsstrategien fokussierten Fallstudie schwierig zu begründen sein. Deswegen wird diese Hypothese nicht weiterverfolgt.

Wettbewerbsvorteile aus Strategien durch Kooperation

~~**H2: Die Überlassung von relationalen Ressourcen ermöglicht die Implementierung einer unternehmensspezifischen wertschöpfenden Strategie.**~~

Tabelle 19 fasst die Analysemethoden der Fallstudien zusammen.

Analysemethode nach Modell- und Strategie-detaillierung	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
	Neue Kunden	Bestehende Kunden	Branche	Location	Variation	Innovation
Allgemeines Modell	Beweis der Existenz der Ausprägungen der Modellelemente					
Allgemeine Wachstumsstrategie	Triangulation der Überlassungskriterien und moderierenden Elemente					
Generische Wachstumsstrategie	Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung	
Spezielle Wachstumsstrategie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie

Tabelle 19: Zusammenfassung der Analysemethoden

6.4.2 Existenz der Ausprägungen der Modellelemente

Analysemethode nach Modell- und Strategie-detaillierung	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
	Neue Kunden	Bestehende Kunden	Branche	Location	Variation	Innovation
Allgemeines Modell	Beweis der Existenz der Ausprägungen der Modellelemente					
Allgemeine Wachstumsstrategie	Triangulation der Überlassungskriterien und moderierenden Elemente					
Generische Wachstumsstrategie	Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung	
Spezielle Wachstumsstrategie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie

In diesem Abschnitt soll die Existenz der verschiedenen Ausprägungen der Modellelemente belegt werden.

Tabelle 20 fasst die Ausprägungen der Modellelemente der sechs Fälle zusammen.

Fall	Wachstumsstrategie		Relationale Ressource			Wettbewerbsvorteil		
	generisch	speziell	Economics of Scale	Slack	Investment in Future Potential Rent	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokussierung
1	Marktdurchdringung	bestehende Kunden	x			x		
2	Marktdurchdringung	neue Kunden		x		x		
3	Marktentwicklung	Location			x		x	
4	Marktentwicklung	Branche			x			x
5	Produktentwicklung	Variation		x	x		x	
6	Produktentwicklung	Innovation			x		x	
Check	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 20: Analyse der Ausprägungen der Modellelemente

Es zeigt sich, dass jeweils alle Ausprägungen mindestens einmal beobachtet werden können. Durch die Existenz der drei Typen von relationalen Ressourcen und der drei Wettbewerbsvor-

teile kann Hypothese H1 und somit der Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation bestätigt werden.

Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

H1: Die Überlassung von relationalen Ressourcen führt zu einem unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

Durch das Aufzeigen der Existenz der sechs speziellen Wachstumsstrategien kann Hypothese H4 und somit der Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation bestätigt werden.

Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

H4: Wachstumsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

Aufgrund der Existenz aller Ausprägungen der Modellelemente und mit Hilfe von kombinatorischer Logik können die die Hypothese H4 verfeinernden Hypothesen H5a-H5c und H6a-H6c bestätigt werden.

Spezielle Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

H5a: Kostenführerschaft kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

H5b: Differenzierung kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

H5c: Fokussierung kann aus Wachstumsstrategien durch Kooperation generiert werden.

Relationale Ressourcentypen für Wachstumsstrategien

H6a: Die Überlassung von Slack ermöglicht wertschöpfende Wachstumsstrategien.

H6b: Skaleneffekte beim Kooperationspartner ermöglichen bei der Überlassung wertschöpfende Wachstumsstrategien.

H6c: Investments in Future Potential Rent ermöglichen bei der Überlassung wertschöpfende Wachstumsstrategien.

6.4.3 Triangulation auf Ebene der allgemeinen Wachstumsstrategien

Analyseebene nach Modell- und Strategie- differenzierung	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
	Neue Kunden	Bestehende Kunden	Branchen	Location	Variation	Innovation
Allgemeines Modell	Beweis der Existenz der Abhängigkeiten der Modellkomponenten					
Allgemeine Wachstumsstrategie	Triangulation der Überlassungskriterien und moderierenden Elemente					
Generische Wachstumsstrategie	Existenzfallbeziehung		Existenzfallbeziehung		Existenzfallbeziehung	
Spezielle Wachstumsstrategie	Einseitig/Überlassung der Taxonomie	Einseitig/Überlassung der Taxonomie	Einseitig/Überlassung der Taxonomie	Einseitig/Überlassung der Taxonomie	Einseitig/Überlassung der Taxonomie	Einseitig/Überlassung der Taxonomie

Die Analyse beinhaltet eine Untersuchung auf Muster und deren Vergleich (pattern matching).

Durch das theoriegeleitete Vorgehen lassen sich

die hergeleiteten Hypothesen mit den empirischen Beobachtungen der Fälle kontrastieren. Zeigen mehrere Fälle das gleiche Resultat, wird dies als getreue Replikation (literal replication) bezeichnet. Führen Fälle zu unterschiedlichen Ergebnissen, welche aber durch die Theorie erklärt und vorhergesagt werden können, dann wird dies als theoretische Replikation (theoretical replication) bezeichnet. Sollen Erklärungen für Phänomene gefunden werden, so können Ursache-Wirkungsketten (explanation building) und logische Modelle abgeleitet werden (Miles & Huberman, 1994).

Im Folgenden wird eine interne Methodentriangulation durchgeführt. Tabelle 21 stellt den zusammenfassenden Vergleich dieser Triangulation dar. Auffälligkeiten sind grau hinterlegt.

Structuring

Generell ist auffällig, dass die Management-Fähigkeiten nicht pauschal betrachtet werden können, sondern anhand der Untergliederung im Modell untersucht werden müssen.

Structuring ist in dieser Arbeit unter dem Vorbehalt zu betrachten, als dass diese Fähigkeit per Definition als ausreichend zu bewerten ist, da ansonsten das Phänomen und der Fall gar nicht zu beobachten gewesen wäre.

Bei den Fällen 2,3 und 4 findet eine strukturierte Suche nach relationalen Ressourcen statt und von Beginn an ist das Ziel der Überlassung zu beobachten. Bei den Fällen 1 und 6 ist die Überlassung originär nicht das Ziel.

Bei Fall 1 ist das Anstreben der Überlassung eine parallele Aktion vor dem Hintergrund eines Joint Ventures mit anderem Ziel. Nach dem Zustandekommen des Joint Ventures wurde die Überlassung strukturiert durch das Management gesucht. Charakteristisch für diesen Fall ist, dass die beiden Kooperationspartner in der gleichen Branche operieren. Demzufolge könnte dies so interpretiert werden, dass eine Überlassung erst in Betracht gezogen wurde, nachdem die Konkurrenzsituation entschärft worden ist. Eine Schlussfolgerung daraus ist, dass sich Structuring auf die realistischen Fälle beschränkt.

Bei Fall 6 findet zwar eine strukturierte Suche nach der Ressource statt. Im Vordergrund stand das Beseitigen des Ressourcenmangels, aber nicht im Speziellen durch eine Überlassung. Erst während der Anbahnung wurde das Überlassungspotenzial ersichtlich und die Möglichkeit zur Überlassung entwickelte sich. Das Überlassungspotenzial wurde erst im Verlauf des

Fall		Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6
generisch		Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
speziell/extrem		bestehende K.	neue Kunden	neue Location	neue Branche	Variation	Innovation
Structuring		Suche unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation	Strukturierte Suche	Analyse der Schlüsselkunden und möglichen Kooperationspartner	Bewusstes Eintreten in der Aviation-Cluster	Kontaktaufnahme nicht notwendig, Öffnung des Quellcodes	Strukturierte Suche, aber ohne anfängliche Intention der Überlassung
CEDE auf Ressourcenebene	Complementarity	günstiger Einkauf -> Commodity Produkt	Wärme -> entwässertes Klärschlamm	Zugang zu Zahlssystem	Hochpräzisionsfertigung -> Nullfehlertoleranz in der Aviation-Industrie	Trainings Data -> Lernen	Polymer-Messtechnologie -> kontinuierlicher Betrieb der Zentrifuge
	Expertise	Ownership Purchase Office	nur durch Investition des nehmenden U. in Wärmetauscher und Thermoöl möglich	Scanner und Wirecard App (Invest)	Abstellen des Qualitätsleiters und Schulung	Abgabe der Daten über Cloud die möglich	Mietanlage
	Desire	Effektivität: unterschiedliche Kunden (+JV) Effizienz: günstigerer Einkauf	Effektivität: andere Branche Effizienz: Einsparung durch CO ₂ -Reduktion	Effektivität: kein Wettbewerber Effizienz: Potenzial für mehr Umsatz	Effektivität: andere Wertschöpfungsstufe Effizienz: Kosten durch Abstellen, potenzieller zukünftiger Lieferant	Effektivität: Google kein Wettbewerber und andere Supermärkte müssen spezifisch anlernen Effizienz: kein Aufwand in Bezug auf die	Effektivität: kein direkter Konkurrent Effizienz: Opportunitätskosten durch Abstellen der Mietanlage und des Mitarbeiters
	Employ	standardisierte Produkte	Kompetenz bei der Trocknung, Investition in Trockner, Betriebskosten	Alipay	Nach Zertifizierung und mit Kompetenzen -> Fertigung für die Aviation-Industrie möglich	Zusammenspiel von Cloud und TensorFlow	Verbindung der Technologiebau-steine ermöglicht durch vorhandene Kompetenz
Bundling		Identifizieren der der Kosten des Sensorelements als kritischer Erfolgsfaktor	Erkennen der Energiekosten als kritischer Erfolgsfaktor	wohl überlegtes Bundling unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede	Erkennen des Potenzials und des Ressourcenmangels ausgeprägt	Erkennen des Engpasses: Mangels an Daten für die Entwicklung einer AI	Erkennen der Messtechnologie als kritischer Erfolgsfaktor
Kompetenzen		gleiche Kompetenzen wie vorher auch, eher sogar Kompetenzreduktion durch Wegfall des Einkaufs	Entsprechende Maschinenbaukompetenzen vorhanden	Technologische Kompetenz zur Integration	Hochpräzisions- und flexible Fertigungsmethoden	Machine Learning: Verwertung der Daten	Entsprechende Maschinenbau- und Regelungstechnikkompetenzen vorhanden
CEDE auf Strategieebene	Complementarity	Günstiger Einkauf -> Kostenführerschaft -> Preisführerschaft -> Marktdurchdringung	Wärme -> Trocknung -> Menge -> Kostenführerschaft -> Preisführerschaft	schrittweise Expansion auf den europäischen Markt	Zertifizierung Voraussetzung für Marktzugang	Trainings Data -> AI	Polymer-Messtechnologie -> innovative ressourcenschonende Entwässerung
	Expertise	Preis bzw. Kosten	Wärmeenergie als unspezifische Größe	begrenzt auf die Filialen des gebenden U.	Zertifizierung nur notwendige Bedingung, keine weitere Unterstützung angefragt	permanente Bereitstellung der Daten für die Produktentwicklung durch die Cloud	Abstellen des Experten für Innovation erforderlich
	Desire	günstigere Beschaffung -> Marktdurchdringung	Marketinginstrument Image als umweltbewusstes U.	Fit zur Wachstumsstrategie	Fit mit Einkaufs-, Qualitäts-, Lokalisierungsstrategie	Nutzung vom TensorFlow	potenzielle neue Kunden: mögliche Marktentwicklung bei Industriekläranlagen
	Employ	Angebotspreis: durch Preissensibilität bei Commodity-Produkten in der Automobilindustrie	Kontingente in Zementwerken, Preiselastizität bei öffentlichen Ausschreibungen	Bewusstsein schaffen und Standards vorbereiten	Schwierigkeiten Kunden zu gewinnen	Policies erlauben die Verwendung der Daten auf der Cloud zur Verbesserung der eigenen Produkte	Entwicklung der Regelungstechnik und Integration in die Zentrifugensteuerung
Leveraging		nicht notwendig, da die Kanäle zu den OEMs schon bestehen	Paralleles Management der Beziehungen zu Zementwerken und Kommunen	Gezieltes Ausrichten der Wertschöpfungskette und der komplementären Services	mangelnde Anpassung der Wertschöpfungskette	synergetisches Zusammenspiel komplementäres Services + Open Source Entscheidung	quasi nicht notwendig, da projektbezogener Kundenauftrag
Wettbewerbsvorteil		Kostenführerschaft	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokussierung	Differenzierung	Differenzierung

Tabelle 21: Triangulation auf Ebene der allgemeinen Wachstumsstrategien

Projekts erkannt, da auch erst im Verlauf des Projekts eine zukünftige potenzielle Rente für das gebende Unternehmen für beide Kooperationspartner ersichtlich wurde. Im Gegensatz dazu war bei Fall 3 und 4 eine potenzielle Rente für das gebende Unternehmen für beide Kooperationspartner von Anfang an ersichtlich.

Bei Fall 5 ist ein Structuring quasi nicht zu beobachten. Jedoch bedeutet dies nicht, dass Structuring nicht vorliegt. Vielmehr stellt der Fall von Google eine Besonderheit dar. So erscheint es nämlich offensichtlich, dass ein Manager von Google nicht bei jedem einzelnen Kunden spezifisches Überlassungspotenzial betrachtet. Vielmehr kann das Structuring zeitlich und vom einzelnen Kunden entkoppelt betrachtet werden. Das Structuring ist in der generellen strategischen Entscheidung in der Vergangenheit zu sehen, nämlich neben der reinen Suchmaschinenfunktion weitere Geschäftsmodelle anzubieten. In diesem Zusammenhang wurde die Bedeutung der Überlassung von Kundendaten schon früh erkannt. Deswegen kann die Entscheidung zum Open Sourcing von TensorFlow auch der Fähigkeit des Structuring zugeordnet werden. Die Besonderheit bei diesem Fall ist, dass parallel eine Vielzahl dieser Überlassungen bestehen, sodass insgesamt eine 1 zu n Beziehung vorliegt. Dies erscheint als eine Besonderheit der Internet- oder Softwarebranche. Bei allen anderen untersuchten Fällen der Überlassung besteht eine 1 zu 1 Beziehung.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass ein ausgeprägtes Structuring Voraussetzung für eine Überlassung ist. Bei Fällen, bei denen Structuring nicht von Beginn an zu beobachten war, lag ein noch nicht erfülltes Effektivitätskriterium, ein verstecktes Investment in Future Potential Rent oder eine Branchenbesonderheit vor.

Des Weiteren scheint die Fokussierung und Orientierung des Structuring von der Unternehmensgröße abzuhängen. Bei größeren Unternehmen ist das Structuring formaler und strategischer orientiert, während es bei kleineren Unternehmen flexibler, schneller und an persönlichen Beziehungen orientiert ist.

Insgesamt kann durch diese Beobachtungen Hypothese H3a bestätigt werden.

H3a: Structuring-Fähigkeiten erkennen Überlassungspotenzial und bahnen die Kooperation an.

Ressourcenebene

Complementarity

Das Kriterium der Komplementarität wird in allen Fällen erfüllt. In den Fällen 2 und 6 lässt sich Komplementarität für tangible Ressourcen beobachten und in den Fällen 1,3,4 und 5 für intangible Ressourcen. Es lassen sich ausschließlich synergetische Effekte beobachten. In keinem Fall profitiert das nehmende Unternehmen aufgrund von Skaleneffekten.

Ein Diskussionspunkt kann aus dem Kontext stammen. Es besteht latent die Vermutung, dass kleinere Unternehmen verhältnismäßig mehr durch die Komplementarität profitieren als große Unternehmen, da der Anteil der relationalen Ressource am Ressourcenbündel größer erscheint. Für die beiden Internetgiganten Google und Alibaba erscheinen Trainingsdaten und Zugang zum Bezahlssystem einen geringen Anteil am großen Ressourcenbündel zu haben. Doch gemessen an der angestrebten Wachstumsstrategie relativiert sich diese Aussage. Bei Google wird eine starke Komplementarität durch die 1 zu n Beziehung über die Menge an Daten erreicht und bei Alibaba über die Bedeutung des Zugangs zum Bezahlssystem für den schwer einzuschätzen neuen Markt vor dem Hintergrund der Expansionspläne für Europa.

Expertise

Bei Expertise lassen sich vier Beobachtungen unterscheiden. Bei Fall 1 und 5 entstehen dem gebenden Unternehmen im Prinzip keine Kosten. Bei Fall 3 entstehenden dem gebenden Unternehmen direkt Kosten durch die Investition in den Scanner und die App und bei Fall 4 und 6 Opportunitätskosten durch das Abstellen des Mitarbeiters bzw. durch die Anlage. Den Fällen 3, 4 und 6 ist gemein, dass ihre Abgabewilligkeit durch eine mögliche zukünftige Rente motiviert ist und so die entstehenden Kosten aus der Abgabefähigkeit mehr als kompensiert werden. Fall 2 stellt hier einen Spezialfall dar. Das gebende Unternehmen kann die Wärmeenergie nur mit Hilfe eines Wärmetauschers, Rohrleitungen und Thermoöl abgeben. Die Investitionen werden direkt vom nehmenden Unternehmen getragen. Auf diese Weise entstehen dem gebenden Unternehmen keine Kosten. Opportunitätskosten fallen für das gebende Unternehmen auch nicht an, da es keinen Markt für die Abwärme gibt.

Die Schlussfolgerung ist, dass dem gebenden Unternehmen keine Kosten entstehen dürfen oder die Summe aus Abgabefähigkeit und Abgabewilligkeit einen Nutzen generieren muss. Letzteres kann auch mit einer erwarteten zukünftigen Rente verbunden sein.

Desire

Beim Effektivitätskriterium lassen sich bei den Fällen 2 bis 6 Gründe wie unterschiedliche Branche, Markt oder Wertschöpfungsstufe beobachten. Einzig bei Fall 1 besteht eine theoretische Möglichkeit der Konkurrenz. Der Konkurrenzgedanke kommt aber nicht zum Tragen, da die Konkurrenzsituation durch den Joint Venture Vertrag und das Joint Venture Board ausgeschlossen wird. Beim Effizienzkriterium lassen sich alle drei Typen von relationalen Ressourcen beobachten. Bei Fall 1 lassen sich Skaleneffekte, bei Fall 2 und 5 Slack und Bei Fall 3,4, und 6 Investment in Future Potential Rent beobachten. Bei den Fällen der ersten beiden Typen entstehen beim gebenden Unternehmen auch keine Kosten. Beim dritten Typ entstehen zunächst nur Kosten beim gebenden Unternehmen, die aber durch eine antizipierte Rente überkompensiert werden soll.

Aus dieser Betrachtung heraus kann analysiert werden, inwieweit vorherige gemeinsame Aktivitäten relevant für die Abgabewilligkeit sind. Für die Fälle, dass kein Wettbewerber aufgebaut wird und ein direkter Nutzen entsteht, sind vorausgegangene gemeinsame Aktivitäten für die Überlassung nicht notwendig. Für ein Investment in eine zukünftige potenzielle Rente muss vor allem Vertrauen in die Fähigkeiten des nehmenden Unternehmens bestehen. Vorausgegangene Aktivitäten können hier hilfreich sein wie zum Beispiel in Fall 4. Aufgrund der gemeinsamen Cluster-Aktivitäten und der Begehung der Produktionshalle des nehmenden Unternehmens hat das gebende Unternehmen wichtige Erkenntnisse über die Fähigkeiten des nehmenden Unternehmens gewinnen können. Die Aussage, dass vorausgegangene gemeinsame Aktivitäten eine notwendige Voraussetzung beim relationalen Ressourcentyp Investment in Future Potential Rent sind, kann aber verworfen werden, da bei Fall 3 und 6 keine gemeinsamen Aktivitäten im Vorfeld bestanden. Es erscheint als ausreichend, dass das gebende Unternehmen die Fähigkeiten des nehmenden Unternehmens ausreichend einschätzen kann. So erscheint es für Rossmann evident, dass durch die Überlassung an Alipay mehr Umsatz generiert werden kann. Schließlich ist die Präferenz der chinesischen Kunden für Alipay bekannt. Bei Fall 6 erscheint dem gebenden Unternehmen das Innovationskonzept des nehmenden Unternehmens schlüssig und der selbst angestrebte neue Markt scheint erstmalig erreichbar zu sein. Darüber hinaus sind die Fähigkeiten des nehmenden Unternehmens durch den abgestellten Mitarbeiter beobachtbar gewesen.

Darüber hinaus zeigt sich bei den Fällen mit Investment in Future Potential Rent, dass die Motivation nicht auf der Ressourcenebene liegt, sondern vielmehr auf der Strategiebene.

Employ

Man könnte Fall 2, 4 und 6 als Standardfall der Einbaufähigkeit betrachten, da hier jeweils spezifische Kompetenzen im Sinne von Absorptive Capacity benötigt werden. Bei Fall 5 handelt es sich um eine geschickte Abstimmung komplementärer Systeme. Durch das Zusammenspiel von der Cloud und TensorFlow kann Google die Daten internalisieren. So werden hier keine spezifischen Kompetenzen, sondern eine grundsätzliche strategische Ausrichtung der Systeme benötigt. Fall 1 und 3 stellen Ausnahmen dar. Bei Fall 3 ist die App von Alipay selbst die Fähigkeit, den Zugang zum Bezahlungssystem internalisieren zu können. Bei Fall 1 handelt es sich um Skaleneffekte, sodass auf Ressourcenebene dieselben Sensorelemente integriert werden. Dies legt die Vermutung nahe, dass der Aufwand für die Einbaufähigkeit von relationalen Ressourcen resultierend aus Skaleneffekten begrenzt sein dürfte. Voraussetzung ist immer, dass die neu gesourceten Teile kompatibel sind. Geänderte Logistik und Kommunikation mit dem Einkauf sollten nicht sonderlich komplexe Anpassungen darstellen.

Bundling

In allen Fällen ist eine ausgeprägte Fähigkeit des Bundling zu beobachten. Durch Bundling sind die Ressourcenbündel so konzipiert, dass jeweils die relationale Ressource als einziger Baustein zur Umsetzung der Wachstumsstrategie fehlt. Hieraus folgend kann Hypothese H3b bestätigt werden.

H3b: Bundling-Fähigkeiten schaffen Internalisierungspotenzial und ein effektives Ressourcenbündel.

Kompetenzen

In den Fällen 2 bis 6 sind ausgeprägte Kompetenzen zu beobachten. Es zeigt sich, dass die angestrebte relationale Ressource jeweils gut zu der vorhandenen Kompetenz passt. Darüber hinaus unterstützen die vorhandenen Kompetenzen jeweils die Einbaufähigkeit der relationalen Ressourcen. Aufgrund dieses eindeutigen Musters kann Hypothese H1a bestätigt werden.

H1a: Unternehmenseigene Kompetenzen ermöglichen bei der Überlassung von relationalen Ressourcen die Generierung eines unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils.

Fall 1 weicht von diesem Muster ab und stellt eine Ausnahme dar. Es erfordert keine besonderen Kompetenzen, die Sensoren über das gebende Unternehmen zu beziehen, da es sich um dieselben Sensoren wie vorher auch handelt. Vielleicht haben sich aber die Kompetenzen etwas verschoben, nämlich vom eigenen Einkauf hin zum Schnittstellenmanagement zwischen eigenem Bedarfsmanagement und fremden Einkauf.

Strategieebene

Complementarity

In allen Fällen findet ein entscheidendes Erkennen der Komplementarität zwischen relationaler Ressource und angestrebter Wachstumsstrategie statt.

Expertise

Es ist zu beobachten, dass das gebende Unternehmen jeweils das nehmende Unternehmen auch bei seiner Strategie unterstützt. Auffällig erscheinen die Fälle 1 und 6. Bei Fall 6 stellt das gebende Unternehmen einen Mitarbeiter ab, um die Umsetzung der Innovationsstrategie zu unterstützen. Auf diese Weise fallen Kosten an. Bei Fall 1 ist das andere Extrem zu beobachten. Die Mehrbestellmenge stellt für das gebende Unternehmen keinen Aufwand dar. Einkaufspreise bzw. Einkaufskosten können nahezu aufwandlos weitergegeben werden.

Desire

Für Fall 1, 3, 4 und 6 ist die Abgabewilligkeit auch strategisch motiviert. Fall 2 und 5 könnte man theoretisch auch eine strategische Motivation unterstellen. Der Effizienzgedanke überwiegt jedoch. Fall 6 stellt eine Besonderheit dar, da sich die Wachstumsstrategie des gebenden Unternehmens erst während des Projekts ergibt. In keinem anderen Fall ist die strategische Bedeutung (eigene Marktentwicklungsstrategie) so groß für das gebende Unternehmen. Dies kann also erklären, warum die Initiative der Überlassung vom gebenden Unternehmen ausgehen kann.

Employ

Bis auf Fall 4 kann die relationale Ressource für die angestrebte Wachstumsstrategie genutzt werden. In Fall 4 ist dies im Leveraging begründet. Insgesamt zeigt sich bei der strategischen Einbaufähigkeit eine größere Vielfalt als bei der Einbaufähigkeit auf Ressourcenebene. Das erkennbare Muster auf Ressourcenebene ist, dass die erforderliche Absorptionsfähigkeit mit

den vorhandenen Kompetenzen korrespondiert. Um die relationale Ressource in die jeweilige Wachstumsstrategie zu integrieren, bedarf es individueller Voraussetzungen, die prinzipiell schwerer zu planen sind als die reine Ressourcenintegration. Die enge Verzahnung der Integration der relationalen Ressource in die Wachstumsstrategie mit anderen Aktivitäten der Wertschöpfungskette erklärt auch den großen Einfluss der strategischen Fähigkeit des Leveraging auf die strategische Einbaufähigkeit. Dies beinhaltet zum Beispiel die Schaffung rechtlicher Voraussetzungen wie die Konzipierung der Policies in Fall 5, die Sicherung von Kontingenten in Zementwerken sowie die Preissetzung und Ausnutzung der Preiselastizität bei öffentlichen Ausschreibungen in Fall 2 und die Preissetzung und Ausnutzung der Preiselastizität bei Commodity-Produkten in der Automobilindustrie in Fall 1.

Leveraging

Bei Fall 1 und 6 wird die Fähigkeit des Leveraging nicht benötigt. Dies ist jedoch keine Besonderheit der Marktdurchdringung oder der Produktentwicklung. Dies liegt bei Fall 1 vielmehr an der Kombination aus Produkt und Branche. Bei den Sensoren handelt es sich um ein Commodity-Produkt. Gerade in der Automobilindustrie besteht für diese Produkte eine große Preissensibilität, sodass für eine angestrebte Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden das Erreichen der Kostenführerschaft als ausreichend angesehen werden kann. Sicherlich ist ein gewisses Preissetzungs- und Verhandlungsgeschick erforderlich.

Bei Fall 6 ist Leveraging nicht notwendig, da es sich um ein Einzelprojekt handelt. Bei diesem Fall ist das Ziel eine erfolgreiche Produktentwicklung. Es bedarf keiner weiteren unterstützenden Aktivitäten, da der Kundenauftrag schon vorab bestand.

Bei Fall 4 besteht ein offensichtlicher Mangel bei den Leveraging-Fähigkeiten. Die relationale Ressource kann erfolgreich internalisiert werden. Nur durch erfolgreiches Abstimmen der Wertschöpfungsaktivitäten hätte die Marktentwicklungsstrategie zu einem Wettbewerbsvorteil führen können. Genau dies wäre die Aufgabe des Managements durch Leveraging gewesen.

Daraus stellt sich die Frage, ob kleinere Unternehmen generell schlechtere Leveraging-Fähigkeit haben als große Unternehmen. Denn Google und Alibaba schaffen es sehr gut, ihre Wertschöpfungsaktivitäten auch eine ganzheitliche Strategie abzustimmen. Die Stärke der großen Unternehmen ist, dass sich ihre Fähigkeiten aus der Summe der Fähigkeiten der einzelnen Abteilungen der wertschöpfenden Aktivitäten ergeben. Dies kann auch bedeuten, dass die Fähigkeiten eines einzelnen Managers eines großen Unternehmens nicht besser ausgeprägt sind als die eines Managers eines kleinen Unternehmens. Jedoch kann das große Unterneh-

men auf bessere komplementäre Ressourcen zugreifen. In Fall 4 fehlen dem KMU die Ressourcen zum Beispiel in Form eines erfahrenen Vertriebs oder Business Development für die Luftfahrtindustrie. Ein Gegenbeispiel stellt Fall 2 dar. Hier werden die Wertschöpfungsaktivitäten erfolgreich auf die Marktdurchdringungsstrategie ausgerichtet. Es bleibt nicht nur bei der Abwärmenutzung, sondern es wurden auch die notwendigen Kontingente in der Zementindustrie gesichert und die Beziehungen zu den Kommunen aufgebaut. Nur durch das Zusammenspiel dieser Komponenten kann eine erfolgreiche Marktdurchdringung erfolgen. Daraus folgt auch, dass kleine Unternehmen durchaus komplexe Wertschöpfungsaktivitäten konzipieren und abstimmen können. Der entscheidende Unterschied zwischen Fall 4 und 2 ist, dass bei Fall 2 das nehmende Unternehmen die notwendigen Fähigkeiten besitzt, weil es sich im gleichen Markt mit gleichen Produkten bewegt. Die notwendigen Fähigkeiten entsprechen den vorhandenen Fähigkeiten. Dies ist im Prinzip keine neue Erkenntnis und dies würde auch den erwarteten Ergebnissen bei konventionellen Wachstumsstrategien entsprechen. Die Kombination aus Produkt und Markt muss den vorhandenen Fähigkeiten entsprechen. Somit verhält es sich bei dem Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperationen bei den Fähigkeiten wie bei den Kompetenzen. Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Überlassung ist, dass beide im Unternehmen vorhanden sind. Bei Fall 4 hat das Management keine Erfahrungen und Fähigkeiten in der Luftfahrtindustrie. Diese Aussage wird durch Fall 3 untermauert. So hat selbst ein großes Unternehmen wie Alibaba einen erfahrenen Manager speziell für ihre Expansion nach Europa eingestellt.

Insgesamt zeigt sich, dass Hypothese H3c bestätigt werden kann.

H3c: Leveraging-Fähigkeiten konzipieren eine wertschöpfende Strategie durch Kooperation.

Durch die Bestätigung der spezielleren Hypothesen H3a-H3c kann auch die allgemeinere Hypothese H3 bestätigt werden.

H3: Die Generierung eines unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils durch Kooperation erfordert ausgeprägte strategische Fähigkeiten des Managements.

Wettbewerbsvorteil

Bis auf Fall 4 werden die Wettbewerbsvorteile nach Porter erreicht. Im Fall 4 wird der Wettbewerbsvorteil nur partiell, d.h. in Bezug auf einzelne Kunden erreicht, nicht aber in Bezug auf den ganzen Markt Sinne der Marktentwicklungsstrategie. Fall 4 ist der einzige Fall, in dem eine Fokussierung angestrebt wird. Es besteht aber kein Zusammenhang zwischen dem Nichterreichen des Wettbewerbsvorteils und des angestrebten Typs der Fokussierung. Vielmehr ist der Grund für das Verfehlen des Ziels ein mangelhaftes Leveraging.

Zusammenfassung

Es zeigt sich, dass die notwendigen Ausprägungen der Modellelemente von der jeweiligen Situation und jeweiligen Kontext abhängen. So existieren vermutlich viele Kombinationen von Produkt, Markt, Branche, Projekt etc., für die gewisse Fähigkeiten weniger ausgeprägt benötigt werden. Wichtig erscheint jedoch für das Erreichen des Wettbewerbsvorteils, dass die Fähigkeiten dann ausgeprägt sind, wenn sie benötigt werden.

6.4.4 Extremfallbetrachtung generischer Wachstumsstrategien

Analyse- und Strategie- detailierung	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
	New Kunden	Bestehende Kunden	Branche	Location	Variation	Innovation
Allgemeines Modell	Beweis der Existenz der Ausprägungen der Modellelemente					
Allgemeine Wachstumsstrategie	Triangulation der Überlassungskriterien und moderierenden Elemente					
Generische Wachstumsstrategie	Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung	
Spezielle Wachstumsstrategie	Einzelbetrachtung der Taxonomie	Einzelbetrachtung der Taxonomie	Einzelbetrachtung der Taxonomie	Einzelbetrachtung der Taxonomie	Einzelbetrachtung der Taxonomie	Einzelbetrachtung der Taxonomie

Zur Steigerung der Validität für die Aussage zu einer jeweiligen generischen Wachstumsstrategie werden die Extremfälle betrachtet. Es soll

analysiert werden, ob die beiden Fälle ein repräsentatives und komplettes Spektrum einer jeweiligen generischen Wachstumsstrategie aufspannen.

Marktdurchdringung

Bei bestehenden Kunden ist der Fall kein Extremfall, da die Lieferanten des gebenden Unternehmens auch bei den Kunden OEMs des nehmenden Unternehmens qualifiziert sind. Dies ist klar, da beide vorher dieselben Zulieferer verwendet haben. Jetzt profitiert das nehmende Unternehmen nur von dem größeren Einkaufsvolumen des gebenden Unternehmens. Ein extremerer Fall wäre, wenn die Lieferanten des gebenden Unternehmens nicht bei den Kunden OEMs des nehmenden Unternehmens qualifiziert wären. Es ist aber fraglich, ob dieser Fall realistisch ist und ob sich das nehmende Unternehmen im Structuring für eine solche Kooperation entschieden hätte, da die Komplementarität eingeschränkt wäre bzw. im Employ Aufwand entstehen würde.

Limitierend bei neuen Kunden erscheint zunächst die lokale Nähe zwischen nehmenden und gebenden Unternehmen. Dies liegt aber vor allem daran, dass es sich bei der Wärmeenergie

um eine physische relationale Ressource handelt, die nur über kurze Entfernung überlassen werden kann. Bei intangiblen Ressourcen oder bestimmten tangiblen Ressourcen ist eine Überlassung auch über eine größere Entfernung denkbar. Theoretisch wäre es wünschenswert auch solche Fälle im Detail zu analysieren.

Da diese Fälle aber plausibel sind und im Einklang mit dem Modell stehen und das Spektrum nicht signifikant erweitert werden würde, kann das durch Fall 1 und Fall 2 aufgespannte Spektrum als repräsentativ genug angesehen werden, um Hypothese H4a zu bestätigen.

H4a: Marktdurchdringungsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

Marktentwicklung

Bei dem Fall der Marktentwicklung bezüglich einer neuen Location erscheint vor allem die strategische Komplementarität einschränkend zu sein. Bezogen auf die langfristige Strategie von Alibaba stellt der Fall eine extreme Position dar, da eine nahezu komplett neue Region mit Europa erschlossen werden soll. Aber bezogen auf die kurzfristige Strategie setzt die Marktentwicklung chinesische Touristen voraus. Es werden also schon bestehende Verwender von Alipay vorausgesetzt. Dies ist eine Art Kombination aus zwei Wachstumsstrategien: Marktdurchdringung in einer neuen Region. Extremere Fälle sind also durchaus denkbar. Theoretisch ist aber das Bezahlssystem bei Rossmann auch für Nichtchinesen offen und das Modell würde theoretisch auch ohne chinesische Touristen funktionieren. Ob Nichtchinesen Alipay in Europa nutzen werden, hängt viel vom Marketing, so zum Beispiel durch das Sponsoring der Olympischen Spiele, ab. Die zurückhaltende kurzfristige Strategie in Deutschland ist begründet durch kulturelle Unterschiede und ein ungewisses Verhalten der deutschen Kunden in Bezug auf die Nutzung von Mobile Payment. Dies erinnert auch an die Natur des Ansatzes Wettbewerbsvorteile durch Kooperation. Es ermöglicht, dass ein Ressourcenmangel durch kleine Bausteine geschlossen werden kann. Quantensprünge wie zum Beispiel das Ad Hoc Auflösen von kulturellen Unterschieden sind jedoch nicht möglich. Theoretisch wäre noch ein weiterer Fall wünschenswert, bei dem die strategische Komplementarität nicht limitierend ist und die Marktentwicklung sprungartiger stattfindet. Aber es ist unklar, ob dieser Fall, der dann frei von kulturellen Unterschieden sein müsste, extremer wäre als der vorliegende Fall ohne Quantensprung, aber mit kulturellen Unterschieden.

Bei dem Fall der Marktentwicklung bezüglich einer neuen Branche kann man durchaus von einem Quantensprung sprechen bzw. einem extremen Fall, der ein Ende des Spektrums der

Marktentwicklung beschreibt. Dies ist zwar kein Spezifikum der Marktentwicklungsstrategie für neue Branchen per se, sondern es liegt vielmehr daran, dass mit der Zertifizierung eine administrative Schranke aufgehoben wird. Die Natur der Aufhebung einer administrativen Schranke ist sicherlich radikaler oder zeitpunktbezogener als der langwierige Prozess kulturelle Unterschiede zu überwinden.

Zusammengefasst erfassen die beiden Fälle vermutlich nicht das komplette Spektrum der Marktentwicklung. Da es jedoch ausreichend repräsentativ erscheint, kann Hypothese H4b bestätigt werden.

H4b: Marktentwicklungsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

Produktentwicklung

Beim Fall der Produktentwicklung durch Innovation erscheint es schwierig zu sein, die Komplementarität auf Ressourcen- und Strategieebene voneinander zu trennen. Dies kann daran liegen, dass bei den Fällen der Marktdurchdringung und Marktentwicklung nach dem Bündelbau noch eine Strategie umgesetzt werden muss. Bei dem Fall der Innovation erscheint der Bündelbau selbst schon als Strategie. Die Frage, die sich hieraus stellt, ist, ob dies eine extreme oder limitierende Eigenschaft des Falls ist oder bei dem Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Produktentwicklungsstrategien durch Kooperation keine Trennung zwischen dem Bündelbau und der Strategie existiert. Der Unterschied zwischen der Komplementarität auf Ressourcen- und Strategieebene ist, dass letztere nicht auf den technischen oder auch erfinderischen Aspekt fokussiert, sondern im Rahmen einer Innovationsstrategie das auf den Markt Bringen mit einschließt. So kann durchaus eine Komplementarität zwischen internen Ressourcen und der relationalen Ressourcen vorliegen und ein neues Produkt entwickelt werden, jedoch kann diese relationale Ressource auch nicht unterstützend für das auf den Markt Bringen sein. Dieser Unterscheid wird in diesem Fall nicht deutlich, da die Innovation innerhalb eines Kundenprojekts stattfindet und das auf den Markt Bringen somit entfällt. Für diesen konkreten Fall sei angemerkt, dass für das entwickelte Produkt großes Marktpotenzial besteht und dass das (gebende) Unternehmen beabsichtigt, dieses Produkt über das Kundeprojekt hinaus auf dem Markt anzubieten. Dennoch bleibt es unklar, ob dieser Fall eine extreme oder einschränkende Variante ist. Die Beurteilung aus der Perspektive des Structuring erscheint hier hilfreicher als die der Komplementarität. Denn wenn kein projektbezogener Kundenauftrag bestehen würde, würde ein Unternehmen keine Überlassung für eine relationale Ressour-

ce ohne Marktpotenzial anstreben bzw. die Überlassung nur anstreben, wenn Marktpotenzial besteht und auch das auf den Markt Bringen realistisch erscheint. Diese Betrachtung steht auch im Einklang mit der strategiezentrierten Entscheidungsorientierung, die dem Ansatz dieser Arbeit zugrunde gelegt wird.

Beim Fall der Produktentwicklung durch Variation hingegen besteht keine Projektbeziehung. Das modifizierte Produkt durch eine bessere Datengrundlage und neue Algorithmen wird von Google in TensorFlow wieder bereitgestellt. Langfristig konvergiert diese Variation zur Innovation. Somit kann dieser Fall langfristig auch in Bezug auf das auf den Markt Bringen einer Innovation untersucht werden.

Es zeigt sich, dass die beiden Fälle ein breites und repräsentatives Spektrum für eine Produktentwicklungsstrategie aufspannen, sodass auch Hypothese H4c bestätigt werden kann.

H4c: Produktentwicklungsstrategien durch Kooperation generieren einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil.

6.4.5 Vergleich und Erkenntnis spezieller Wachstumsstrategien

Analysemethode nach Modell- und Strategie- differenzierung	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung	
	New Kunden	Bestehende Kunden	Branche	Location	Variation	Innovation
Allgemeines Modell	Beweis der Existenz der Ausprägungen der Modellelemente					
Allgemeine Wachstumsstrategie	Triangulation der Überlassungskriterien und moderierenden Elemente					
Generische Wachstumsstrategie	Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung		Extremfallbetrachtung	
Spezielle Wachstumsstrategie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie	Einzelfallbetrachtung der Taxonomie

Tabelle 22 fasst die Taxonomien der Kombinationen der Modellelemente der Fälle zusammen.

Das heißt, dass diese Kombinationen in der

Realität (zwar limitiert auf den speziellen Kontext) bestehen. Zwar wurden diese speziellen Kombinationen noch nicht theoretisch betrachtet, dennoch stellen sie unter Berücksichtigung eines ähnlichen Umfeldes und einer ähnlichen Struktur eine zusätzliche Handlungsoption für Unternehmen dar.

Modellelemente	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6
Relationale Ressource	Economics of Scale	Slack	Investment	Investment	Slack/Investment	Investment
Wachstumsstrategie	Marktdurchdringung bestehende Kunden	Marktdurchdringung neue Kunden	Marktentwicklung Location	Marktentwicklung Branche	Produktentwicklung Variation	Produktentwicklung Innovation
Wettbewerbsvorteil	Kostenführerschaft	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokussierung	Differenzierung	Differenzierung

Tabelle 22: Übersicht der Taxonomien

Wie schon erwähnt ist es nicht das Ziel dieser Arbeit alle 54 Permutationen darzustellen. Für jede Taxonomie sollen aber zumindest alternative Ausprägungen der Modellelemente diskutiert werden und Besonderheiten im Vergleich zu den anderen Taxonomien analysiert werden. Zur Vereinfachung dieser Analyse erfolgt die Betrachtung jeweils für einzelne Ausprägungen der Modellelemente. Der theoretische Vergleich von zwei „Dreier-Kombinationen“ von Ausprägungen der Modellelemente zueinander wäre zu komplex. Das heißt, dass zunächst die Be-

sonderheit beschrieben und analysiert wird. Dabei wird sowohl die Besonderheit der Kombination der Ausprägungen der Elemente der spezifischen Strategie betrachtet als auch die Besonderheit der Kombination in Bezug auf die anderen Fälle. Anschließend werden alternative Ausprägungen der Kombination in Bezug auf den Typ der relationalen Ressource und den Wettbewerbsvorteil aus der Perspektive der jeweiligen speziellen Wachstumsstrategie diskutiert. Abbildung 48 fasst diese Vorgehenweise zusammen.

Besonderheit der Taxonomie
• strategiespezifisch
• fallübergreifend
alternative Betrachtung
• in Bezug auf den Typ der relationalen Ressource
• in Bezug auf den Wettbewerbsvorteil

Abbildung 48: Vorgehensweise bei der Analyse der speziellen Wachstumsstrategien

Fall 1 – Marktdurchdringung bei bestehenden Kunden

Die Besonderheit von Fall 1 ist die horizontale Kooperation und die Kooperationsform des JV. So ist horizontale Kooperation oftmals eine Voraussetzung für Skaleneffekte. Für diesen Zweck erscheint das JV eine sinnvolle, aber nicht die einzige denkbare Kooperationsform zu sein. Notwendig ist lediglich der Ausschluss des Wettbewerbs. Darüber hinaus erscheinen beim Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation Skaleneffekte generell nur bei Marktdurchdringungsstrategien sinnhaft zu sein.

Fall 1 ist der einzige Fall, in dem für das Effektivitätskriterium nicht das Argument für eine andere Branche gebracht werden kann. Dies ist aber vermutlich keine Besonderheit der Marktdurchdringungsstrategie durch Kooperation, sondern vielmehr die notwendige Voraussetzung für Skaleneffekte. Da bei den anderen Fällen das Effektivitätskriterium weniger kritisch erscheint, ist ein JV in diesen Situation auch weniger von Interesse.

Als Alternative für den Typ der relationalen Ressource käme Slack genauso in Frage. Wenn dies in Fall 2 für die Marktdurchdringungsstrategie bei neuen Kunden vorliegt, so ist es in Analogie auch bei einer Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden möglich.

Tendenziell wird die Wahrscheinlichkeit geringer sein, dass durch ein Investment in Future Potential Rent eine Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden umgesetzt werden kann. Diese Annahme liegt in der Natur eines Investments begründet. Denn unter Investment versteht man allgemein den Einsatz von Kapital für einen bestimmten Verwendungszweck. Es ist unwahrscheinlich, dass eine Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden ein solcher Verwendungszweck für das gebende Unternehmen sein wird, da dieser Verwendungszweck bei bestehenden Märkten und Produkten theoretisch schon zur Verfügung steht. Eine Marktdurchdringungsstrategie mit neuen Kunden ist wahrscheinlicher. Noch wahrscheinlicher ist allerdings, dass ein gebendes Unternehmen in etwas Neues investiert, also in eine Markt-

entwicklungs- oder Produktentwicklungsstrategie des nehmenden Unternehmens. Neue Produkte oder neue Märkte lassen höhere Renditen vermuten.

Für die Alternativen des Wettbewerbsvorteils soll die Fokussierung nicht diskutiert werden, da diese letztlich immer eine der Grundformen von Differenzierung und Kostenführerschaft sein wird. Für eine Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden erscheint eine Differenzierung nicht sinnhaft zu sein, da die Kunden schon bestehen. Differenzierung erscheint vielmehr als ein Mittel, um neue Kunden zu gewinnen. Die logische Reihenfolge wäre vielmehr, eine Produktentwicklungsstrategie zu fahren und als Folge der Differenzierung auch eine Marktdurchdringung zu erreichen. Dies zeigt wieder die enge Verbundenheit dieser beiden Strategien bzw. dass Marktdurchdringung teilweise Produktentwicklung voraussetzt.

Fall 2 – Marktdurchdringung bei neuen Kunden

Die Besonderheit liegt in der starren Verbindung des Wettbewerbsvorteils mit der Strategie. Andere Marktdurchdringungsstrategien werden mehr Spielraum zwischen Wettbewerbsvorteil und Strategie aufweisen. Bei diesem Fall sind die Leveraging-Fähigkeiten darauf ausgerichtet, dass eine Kostenführerschaft erreicht wird. Die Marktdurchdringung ist aufgrund des Verfahrens bei öffentlichen Ausschreibungen mehr oder weniger eine automatische Folge. Das bedeutet nicht, dass die Leveraging-Fähigkeiten weniger ausgeprägt sind in diesem Fall. In anderen Fällen werden sich die Leveraging-Fähigkeiten vermutlich näher an der Strategie als am Wettbewerbsvorteil orientieren.

Vergleicht man Fall 1 und Fall 2, die beide Kostenführerschaft als Wettbewerbsvorteil haben, so zeigt sich ein Unterschied darin, dass die Kunden bei Fall 1 ein Produkt beziehen und in Fall 2 eine Dienstleistung in Form der Entsorgung erhalten. Bei Fall 1 bedeutet das, dass optimierte Kosten neben Qualität, Zeit und Flexibilität nur ein Wettbewerbsfaktor sind und der Kunde aufgrund eines Gesamtpaketes seine Entscheidung treffen wird. Die Entsorgung hingegen ist keine Dienstleistung, die in eine eigene Produkterstellung oder Weiterverarbeitung beim Kunden eingeht. Die anderen Wettbewerbsfaktoren treten hinter den Kosten zurück. Dies verdeutlicht auch, wie wichtig und entscheidend die Management-Fähigkeiten sein können. Denn in beiden Fällen handelt es sich um eine durch eine Kostenführerschaft angestrebte Marktdurchdringungsstrategie. Beide Strategien können nur erfolgreich sein, wenn die Manager an den entscheidenden Stellen die Aktivitäten zielgerichtet konzipieren und ausrichten.

Theoretisch verschärft sich die Wettbewerbssituation bei der Marktdurchdringungsstrategie bei neuen Kunden im Vergleich zur Marktdurchdringungsstrategie bei bestehenden Kunden, da die Aufteilung der neuen Kunden zwischen den kooperierenden Unternehmen als kritisch

zu bewerten ist. Skaleneffekte erscheinen als Motivation für Marktdurchdringungsstrategie bei neuen Kunden wahrscheinlicher, wenn sich die kooperierenden Unternehmen in unterschiedlichen Branchen befinden. Unterschiedliche Regionen werden bei Skaleneffekte, zumindest bei tangiblen Ressourcen, keine Alternative sein können, um die Konkurrenzsituation zu entschärfen, da geografische Nähe der kooperierenden Unternehmen vermutlich meistens erforderlich sein wird.

Ein gebendes Unternehmen könnte durchaus Motivation daraus schöpfen, dass ein kooperierendes Unternehmen neue Kunden generiert, durch die es indirekt profitiert. Somit ist ein Investment in Future Potential Rent für eine Marktdurchdringungsstrategie bei neuen Kunden denkbar.

Letztlich erscheint auch die Differenzierung bei der Marktdurchdringung bei neuen Kunden durchaus ein probates Mittel zu sein. Auf den engen Zusammenhang mit der Produktentwicklung wurde schon hingewiesen.

Fall 3 – Marktentwicklung Location

Eine Besonderheit ist, dass die Strategie nicht losgelöst von anderen Teilstrategien betrachtet werden kann. Es handelt sich somit um eine Konzernstrategie. Typisch hierfür ist die Unterstützung durch komplementäre Aktivitäten. So wäre beispielsweise ohne das Sponsoring der Olympischen Spiele die langfristige Marktentwicklungsstrategie für Europa kaum möglich.

Im Vergleich mit den anderen Fällen zeigt sich, dass es sich bei Fall 3 um die zaghafteste und langfristige Strategie handelt. Dies liegt auch begründet an der großen Ungewissheit resultierend aus den kulturellen Unterschieden in Bezug auf das Mobile Payment. Dies ist somit ein indirektes Charakteristikum der Marktentwicklung in Bezug auf eine neue Location. Ungewissheit aus kulturellen Unterschieden in Bezug auf die Marktentwicklungsstrategie entsteht vor allem immer dann, wenn auch das Stammland und das Zielland kulturell voneinander entfernt sind.

Die Strategie aus Fall 3 ist die einzige wirkliche Teilstrategie.

Da es sich um eine Konzernstrategie handelt, drängt sich zwangsläufig der spezielle Vergleich mit Fall 5 auf. Unterschiede zeigen sich in Bezug auf die Differenzierung und die komplementären Aktivitäten. Während für Alibaba Differenzierung eine Voraussetzung für die Marktentwicklungsstrategie ist, ist die Differenzierung bei Google eine Folge der Produktentwicklung. Bei Alibaba wirken die komplementären Aktivitäten entkoppelt und haben eher eine moderierende Wirkung. So kann eine Marktentwicklung in Europa theoretisch auch ohne Sponsoring der Olympischen Spiele stattfinden. Die Schärfung des Bewusstseins für die Mar-

ke in der westlichen Welt fördert diese Strategie. Bei Google unterstützt die Cloud zwar die Nutzung von TensorFlow, ohne die Cloud und deren Policies wären die Daten durch TensorFlow aber gar nicht nutzbar. Ohne die Daten wäre die Produktentwicklung nicht möglich. Daher ist die Wirkung der komplementären Aktivitäten bei Google eher mediierend.

Im Vergleich mit den anderen drei Fällen, in dem ein Investment in Future Potential Rent die Motivation ist, zeigt sich eine starrere Kopplung der Nutzen der beiden kooperierenden Unternehmen. Für eine solche Voraussetzung ist die Motivation des gebenden Unternehmens folglich größer.

Skaleneffekte erscheinen bei einer Marktentwicklung im Sinne einer neuen Location eher unwahrscheinlich, da bei einer neuen Location der notwendige Transfer von großen Mengen an tangiblen Ressourcen unwahrscheinlich ist und der Skaleneffekt durch intangible Ressourcen mit einer Marktentwicklung im Sinne einer neuen Location wenig gemein hat. Die Alternative Slack hingegen scheint grundsätzlich möglich zu sein.

Die Sicherung einer Kostenführerschaft durch eine Marktentwicklungsstrategie erscheint durchaus logisch. So wird zum Beispiel ein Anbieter in Best Cost Ländern, der seinen Markt in High Cost Ländern entwickeln möchte, logischerweise einen Wettbewerbsvorteil durch Kostenführerschaft genießen (Qualität sei für diese Überlegung ausgeklammert).

Fall 4 – Marktentwicklung Branche

Die Besonderheit liegt vor allem darin, dass es sich bei dem nehmenden Unternehmen in Fall 4 um das einzig wirklich fokussierte Unternehmen handelt. Darüber hinaus besteht eine doppelte Komplexität. Es bestehen sowohl eine administrative als auch eine strukturelle Marktschranke. Dies könnte für eine Marktentwicklungsstrategie durch Kooperation im Sinne einer neuen Branche durchaus charakteristisch sein. So wird grundsätzlich immer das Problem eines Mangels an Reputation in einer neuen Branche bestehen. Dies indiziert eine gewisse strategische Mehrdimensionalität. Der kooperative Aspekt in diesem Fall bezieht sich nur auf das Überwinden der administrativen Marktschranke. Das Management sollte aber seine Fähigkeit darauf ausrichten alle Schranken zu beseitigen, entweder durch eine konsequentere Kooperation und das Ausnutzen der Ties oder ein paralleles Ausrichten der wertschöpfenden Aktivitäten. Somit erfordert die Marktentwicklungsstrategie für neue Branchen durch Kooperation vielfältige Management-Fähigkeiten.

Von den sechs Fällen dieser Arbeit erscheint dieser Fall am risikoreichsten, da selbst die Produktentwicklungsstrategien entweder langfristig oder nur auf ein Projekt ausgelegt sind. Dies liegt aber nicht an der Marktentwicklung im Sinne einer neuen Branche per se begründet,

sondern vielmehr in der Auswahl des Falls und der speziellen Branche. Denn die Anforderungen der Luft- und Raumfahrtindustrie sind sehr hoch. Obwohl die strategische Mehrdimensionalität generell für Marktentwicklungsstrategien für neue Branchen charakteristisch erscheint, dürfte diese Kombination von Ausprägungen für andere Branchen weniger komplex sein.

Ein gebendes Unternehmen wird durch Skaleneffekte schwer zu motivieren sein, einem nehmenden Unternehmen bei der Expansion in die eigene Branche zu unterstützen, wenn es sich auf gleicher Wertschöpfungsstufe befindet. Wahrscheinlicher ist eine Unterstützung, wenn sich beide Unternehmen auf unterschiedlicher Wertschöpfungsstufe befinden. Damit reduzieren sich die Anzahl der Fälle, in denen durch ähnliche Teile Skaleneffekte generiert werden können. Für Slack ergeben sich ähnliche Überlegungen wie für Skaleneffekte. Denn beide Kriterien verbessern die Effizienz, gefährden aber die Effektivität.

Sowohl Kostenführerschaft als auch Differenzierung erscheinen bei der Expansion in eine neue Branche logisch.

Fall 5 – Produktentwicklung Variation

Ein typischerer Fall wäre kurzfristiger angelegt, nicht nur in Bezug auf den Output, aber auch in der Ausgestaltung des Employ und der komplementären Services. Die Bedeutung des Employ wäre bei einer anderen Produktentwicklungsstrategie eine andere. In einem weniger prominenten Fall würde die Verzahnung zwischen der Komplementarität und dem Employ sowohl auf Ressourcen- als auch auf Strategiebene eine kritischere Bedeutung haben. Genauso würde der Erfolg nicht auf die lange Frist zu verschieben sein und Aufwände könnten nicht quersubventioniert werden, sodass sich mehr auf das auf den Markt Bringen fokussiert werden müsste als auf die reine Entwicklungsleistung in diesem Fall.

Des Weiteren sind Besonderheiten, dass es sich bei der relationalen Ressource um Daten handelt, deren Integration bezüglich der Menge keinen Mehraufwand bedeuten. Im Gegensatz zu allen anderen Fällen existiert für diese Ressource keine Alternative auf dem Markt.

Der Vergleich mit der Konzernstrategie von Alibaba zeigt, dass weniger Ungewissheit vorliegt. Es handelt sich nur um Variation. Zwar sind zur Innovation noch sehr viele Schritte erforderlich, aber die Erfolgsaussichten erscheinen gewisser. Eigentlich würde man dies genau andersherum erwarten. Jedoch bestehen für die Marktentwicklung von Alibaba kulturelle Unterschiede und Konkurrenz, während Google bei der Produktentwicklung keine neuen Fähigkeiten entwickeln oder einbringen muss. Dies ist wohl eine Besonderheit bei der Integration von Datenmengen bei der Produktentwicklung.

Darüber hinaus findet keine bewusste bilaterale Kommunikation mit dem gebenden Unternehmen statt. Rechtliche Aspekte, die komplizierte Klauseln beinhalten, stehen im Vordergrund. Dieser Fall scheint daher einmal mehr repräsentativ für eine Produktentwicklung für Konzerne zu sein. Die Innovationsstrategie aus Fall 6 mit konkreten Projekt- und Kundenbezug erscheint hingegen repräsentativ für eine Produktentwicklungsstrategie für kleinere Unternehmen zu sein.

Skaleneffekte scheinen keine Alternative für die Motivation zur Überlassung für eine Produktentwicklungsstrategie darzustellen. Skaleneffekte können vielmehr bei der kollektiven Produktentwicklungsstrategie relevant sein. Letztlich sind aber auch für kollektive Produktentwicklungsstrategien komplementäre Ressourcen entscheidender.

Für diesen Fall macht eine Kostenführerschaft keinen Sinn, da es keine Alternative zur Überlassung der Daten gibt. Aber Kostenführerschaft ist bei der Produktentwicklung grundsätzlich durch Einsparung einer gewissen Entwicklungsleistung möglich.

Fall 6 – Produktentwicklung Innovation

Bei der Produktentwicklungsstrategie von Fall 6 handelt es sich bei der Umsetzung um die kurzfristigste Wachstumsstrategie der sechs Fälle dieser Arbeit. Dies ist mit Sicherheit eine Besonderheit dieses speziellen Falls. Denn gerade Innovationsstrategien sind tendenziell langfristiger ausgerichtet. Die Besonderheit von Fall 6 ist der Projektbezug. Der Umfang des Projekts begrenzt den zeitlichen Horizont für die Innovationsstrategie. Auch wenn der zeitliche Aspekt vermutlich nicht repräsentativ für diese spezielle Wachstumsstrategie ist, könnte dies ein Unterschied zwischen Innovationsstrategien durch Kooperation und kollektiven Innovationsstrategien darstellen. Während eine kollektive Umsetzung erhöhten Abstimmungsaufwand erfordert, erscheint die unternehmensindividuelle Umsetzung prädestiniert für kleine, individuelle, flexible Projekte wie für diesen innovativen Anlagenbau.

Vergleicht man die Fälle, in denen das Investment in Future Potential Rent die Motivation des gebenden Unternehmens zur Überlassung begründet, so stellt Fall 6 den relativ größten Aufwand für das gebende Unternehmen dar. Die Überlassung der Mietanlage und des Mitarbeiters stellen für das KMU einen erheblichen Aufwand dar. Dagegen stellt die Investition in die Scanner und die App von Wirecard relativ gesehen zur eignen Größe keinen großen Aufwand für Rossmann dar. Noch dazu besteht eine starre Koppelung zwischen den Käufen mit Alipay in Rossmann Filialen und Umsatz bei Rossmann. Das gebende Unternehmen in Fall 6 ist durch die eigene Marktentwicklungsstrategie motiviert. Eine Schlussfolgerung daraus ist, dass, wenn die für die Produktentwicklungsstrategie notwendige Überlassung besonders

wertvoll oder aufwendig ist, ein gebendes Unternehmen dennoch abgabewillig sein könnte, wenn dies eine eigene Wachstumsstrategie ermöglicht. In diesem Fall korrespondiert die Innovationsstrategie des nehmenden Unternehmens mit der Marktentwicklungsstrategie für eine neue Branche für das gebende Unternehmen. Jedoch wird nicht jeder Partner für eine Innovationsstrategie auch eine Marktentwicklungsstrategie verfolgen und nicht jedes nehmende Unternehmen wird ein derartig großes Internalisierungspotenzial aufweisen.

Skaleneffekte bleiben primär eine Motivation bei kollektiven Innovationsstrategien. Innovation durch Kooperation durch die Motivation der Abgabe von Slack zu begründen erscheint schwierig, da die Werthaltigkeit der für die Innovation notwendigen Ressourcen größer sein wird. Dennoch erscheint es aber durchaus denkbar zu sein. Würde man Fall 2 aus einer anderen Perspektive beurteilen, so könnte man die Umgestaltung der Prozesse, nämlich die Entwicklung der klassischen Entsorgung von entwässerten Klärschlamm in Klärschlammverbrennungsanlagen hin zur Trocknung durch Abwärmenutzung mit anschließender Entsorgung in der Zementindustrie, als Prozessinnovation interpretieren. Aufgrund dieser Perspektive und der Werthaltigkeit der Ressourcen bei Innovation erscheint Innovation durch Kooperation bei Prozessen wahrscheinlicher als bei Produkten.

Analog zur vorherigen Einschätzung kann Kostenführerschaft einen alternativen Wettbewerbsvorteil von Innovation durch Kooperation darstellen, wenn vermutlich auch nicht den primär angestrebten.

Zusammenfassung

In Bezug auf die Besonderheiten der Taxonomien zeigt sich, dass andere fallspezifische Szenarien denkbar und plausibel sind. Teilweise sind die Fälle vergleichbar, in manchen Merkmalen weichen sie jedoch stark voneinander ab. Dies mag zum einen an der Auswahl von Extremfällen liegen. Zum anderen wirkt sich die Fallselektion von verschiedenen Branchen und Geschäftsmodellen aber positiv auf die analytische Generalisierbarkeit aus.

In Bezug auf die alternative Betrachtung zeigt sich, dass viele andere Kombinationen der Ausprägungen von Typen von relationalen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen denkbar und plausibel sind. Es kann aber auch begründet werden, warum manche Kombinationen von Ausprägungen nicht sinnvoll und nicht plausibel für den Ansatz Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation sind.

Eine Schlussfolgerung ist, dass die Modellelemente bei dem Ansatz nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können bzw. die strategische Planung ganzheitlich erfolgen sollte.

7 Schlussbetrachtung

7.1 Erweiterung der Theorie

Ziel dieser Arbeit ist die Erklärung des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation. Wie in der Einleitung schon ausgeführt werden dazu drei Forschungsrichtungen miteinander verbunden. Da Teile der Verbindungen schon Stand der Technik sind, führen zwei Integrationen zu einer Erweiterung der Theorie. Diese beiden Integrationen werden nachfolgend zusammengefasst.

Integration der unternehmensspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens

Als Bindeglied zwischen diesen Forschungsrichtungen wurde das Resource-Conduct-Performance-Paradigma verwendet. Diese Elemente wurden im Detail erklärt und diskutiert. Dabei wurden Wachstumsstrategien aus ressourcenorientierter Sichtweise diskutiert. Es wurde erläutert, wie und welche Ressourcen die jeweiligen Wachstumsstrategien determinieren. Im Umkehrschluss wurde aufgezeigt, wie und welcher Ressourcenmangel eine jeweilige Wachstumsstrategie hemmen kann. Zur Bewertung der Erfolgsmessung wurde sich des abstrakten Teilaspekts der Performance des Wettbewerbsvorteils bedient. Diese Integration ist rein theoriegeleitet.

Durch die Detaillierung dieser Wirkkette werden kausale Zusammenhänge ersichtlich und können so bei der strategischen Planung zielgerichtet berücksichtigt und gesteuert werden. Auf diese Weise lassen sich unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien erklären.

Abbildung 49 veranschaulicht diese Integration.

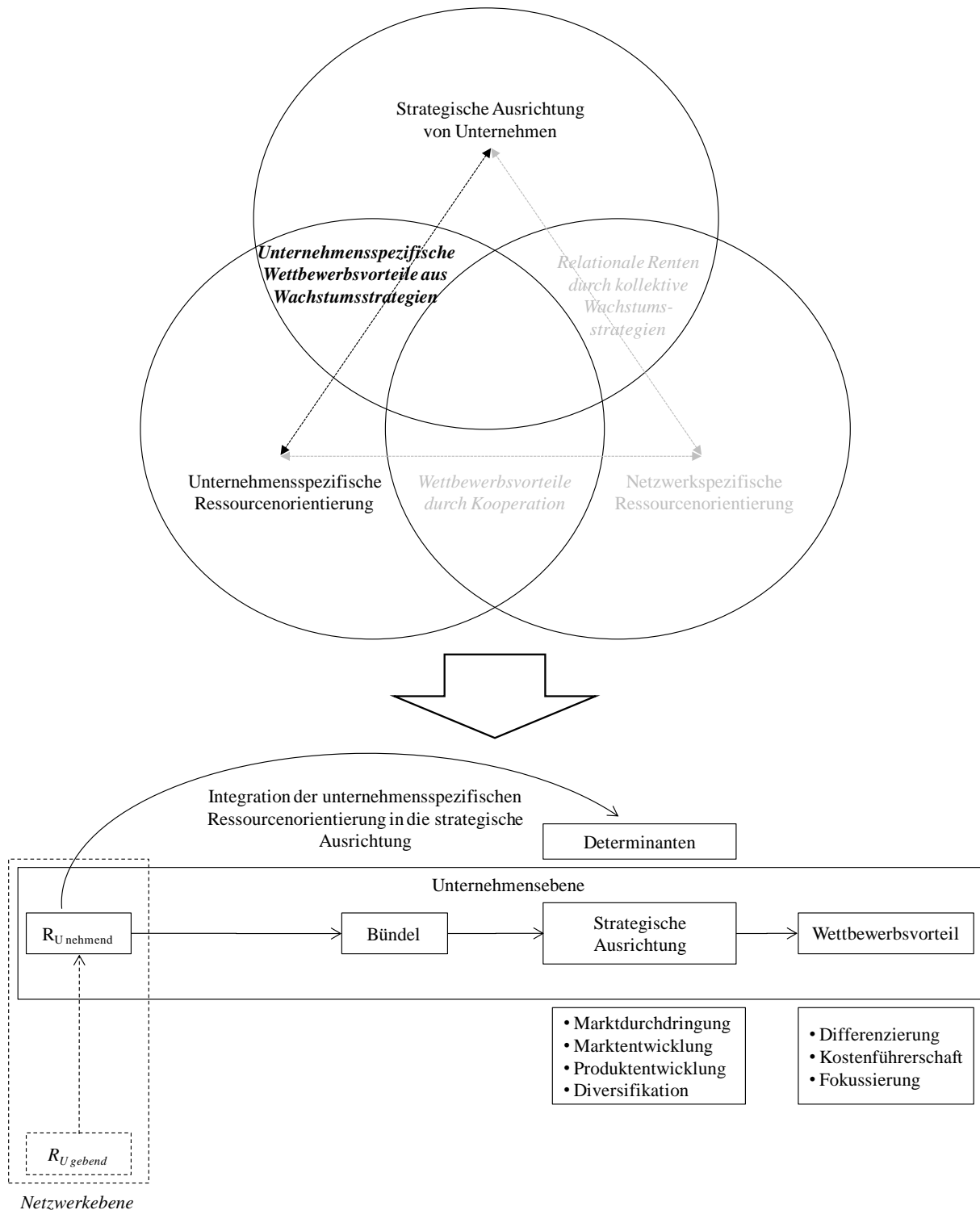


Abbildung 49: Integration der unternehmensspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens

Zwischenschritt: Integration von kollektiven Strategien in die strategische Ausrichtung

Als Zwischenschritt wurde der RV diskutiert und der Aspekt der Kooperation in die strategische Ausrichtung integriert. Dabei knüpft diese Integration unmittelbar an den ersten Integrationsschritt an. Kooperation stellt hierbei ein Mittel dar, um den für die Wachstumsstrategie

hemmenden Ressourcenmangel zu beseitigen. Zu diesem Zweck werden die ressourcenorientierten Determinanten von kollektiven Wachstumsstrategien diskutiert. Auf diese Weise können Netzwerkressourcen und relationale Renten auf kollektive Wachstumsstrategien bezogen werden. In diesem Schritt werden auch die Limitationen aus kollektiven Wachstumsstrategien oder auch Hemmnisse für das Bilden solcher Kooperationen diskutiert. Auch dieser Schritt erfolgt theoriegeleitet. Abbildung 50 veranschaulicht diese Integration.

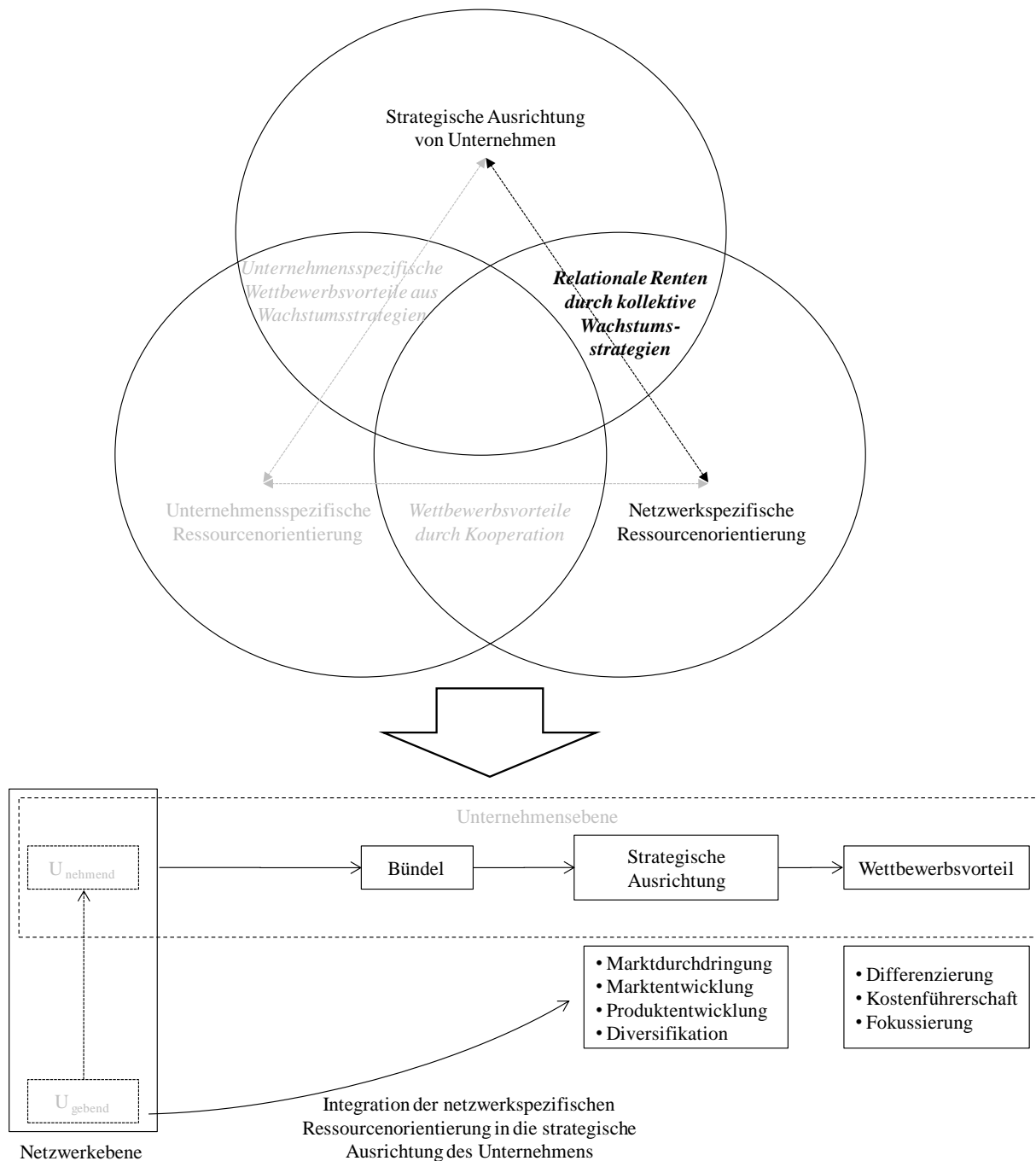


Abbildung 50: Integration der netzwerkspezifischen Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung

Integration der Überlassung in die strategische Ausrichtung

Die zweite Integration knüpft wieder unmittelbar an den vorausgegangenen Zwischenschritt an und stellt ein Mittel dar, um den Limitationen von kollektiven Wachstumsstrategien zu begegnen. Durch den Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Kooperation sowie dessen Konstrukte der Überlassung und der relationalen Ressourcen werden die drei Forschungsrichtungen miteinander verbunden bzw. die unternehmensspezifische und die netzwerkspezifische Ressourcenorientierung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens integriert. Auf diese Weise entstehen der Erklärungsansatz und das Modell für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation.

Der erste Integrationsschritt und der Zwischenschritt stellen keine absolut neue Erweiterung der Theorie dar, sondern sind vielmehr Detaillierungen, die aus der Kombination von zwei Forschungsgebieten hergeleitet wurden. Dies ist für die noch folgende Handlungsempfehlung und für die eigentliche Theorieerweiterung eine grundlegende Voraussetzung. Der Kern der Theorieerweiterung besteht in der Übertragung der Überlassung von relationalen Ressourcen auf Wachstumsstrategien. Zunächst werden die Überlassungskriterien auf Ressourcenebene übertragen und dann um die strategischen Überlassungskriterien erweitert.

Die Herleitung der Überlassung erfolgt theoriegeleitet und wird empirisch überprüft. Aufgrund der Bestätigung der theoretischen Herleitung durch die Empirie kann von einer Theorieerweiterung gesprochen werden. Vor allem dieser zweite Schritt stellt eine Theorieerweiterung dar, da mit diesem Ansatz bzw. durch diese Integration ein zusätzliches Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen erklärt wird.

An dieser Stelle sei auf die Diskussion verwiesen, inwieweit eine auf Fallstudien basierende Empirie eine Generalisierbarkeit und somit eine Theorie begründen kann. Im Bewusstsein dieser Limitation, aber auch der guten analytischen Generalisierbarkeit, sei der Fokus dieser Theorieerweiterung spezifiziert. Es geht um keine grundlegend neue Theorie, sondern lediglich um die Kombination bestehender Theorien. Durch die Überlassungskriterien wird ein ganz bestimmter Kontext beschrieben, in dem ein Unternehmen in bestimmten Situationen und mit spezifischen Voraussetzungen über eine zusätzliche Handlungsoption verfügt, indem es hergeleitet über den Konfigurationsansatz nicht nur einen internen Fit, sondern auch einen Fit mit der Umwelt herstellt. Dieser Ansatz an sich beansprucht ohnehin nur diese spezifische Gültigkeit. Dadurch dass der Gültigkeits- und Generalisierungsanspruch durch die Kriterien spezifisch ist, kann von einer Theorieerweiterung gesprochen werden, da diese schließlich auch nur für diese typologischen Konfigurationen gelten soll. Darüber hinaus impliziert das Ziel, ein zusätzliches Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen darzustel-

len, dass, wenn die Existenz eines solchen Falls belegt wird, das Ziel erreicht ist. Die Theorieerweiterung besteht im Darstellen eines zusätzlichen Potenzials, sodass schon die Existenz eines einzigen Falls eine Theorieerweiterung begründen kann. Es würde vielmehr einer großzahligen Erhebung bedürfen, wenn es darum ginge, dass dieser Ansatz etwas besser oder schlechter als andere Ansätze erklären solle.

Die Theorieerweiterung liefert einen Erklärungsansatz für unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation. Abbildung 51 veranschaulicht die Herleitung dieses Ansatzes.

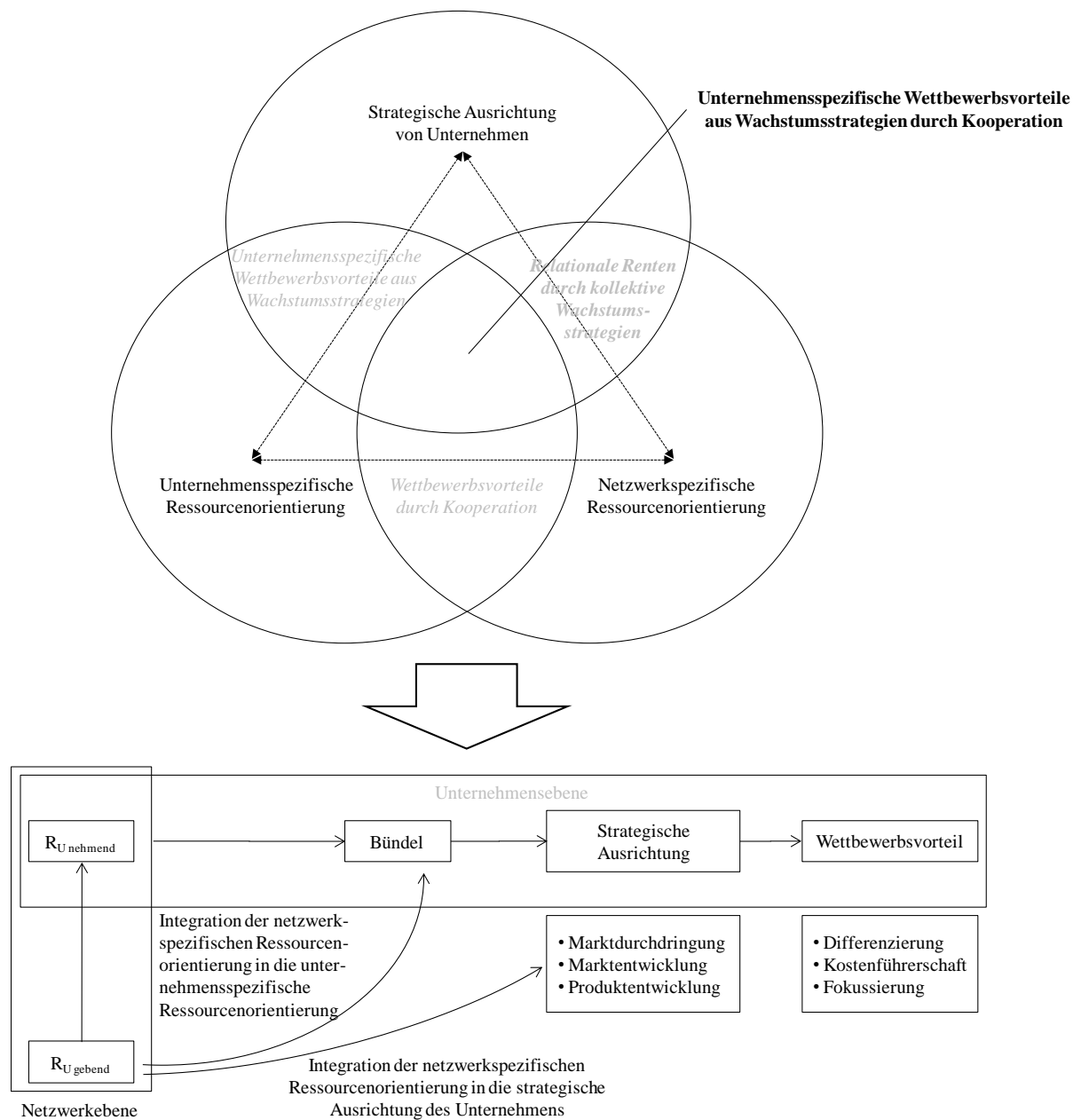


Abbildung 51: Integration der Überlassung in die strategische Ausrichtung

Mögliche Kombinationen von Wettbewerbsvorteilen aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

Die bis dato betrachtete Theorieerweiterung hatte allgemeinen Charakter und wurde auch aus der Theorie hergeleitet. Darüber hinaus resultieren aus den untersuchten Fällen spezielle Theorieerweiterungen. Diese Konfigurationen des Modells resultieren aus dem explorativen Teil der Fallstudie und bilden eine nicht abgeschlossene Taxonomie.²⁰ Die Schlussfolgerung ist, dass die Theorie für diese speziellen Ausprägungen gelten muss. Abbildung 52 ordnet die beobachteten Taxonomien im Spektrum der theoretisch möglichen Kombination ein.

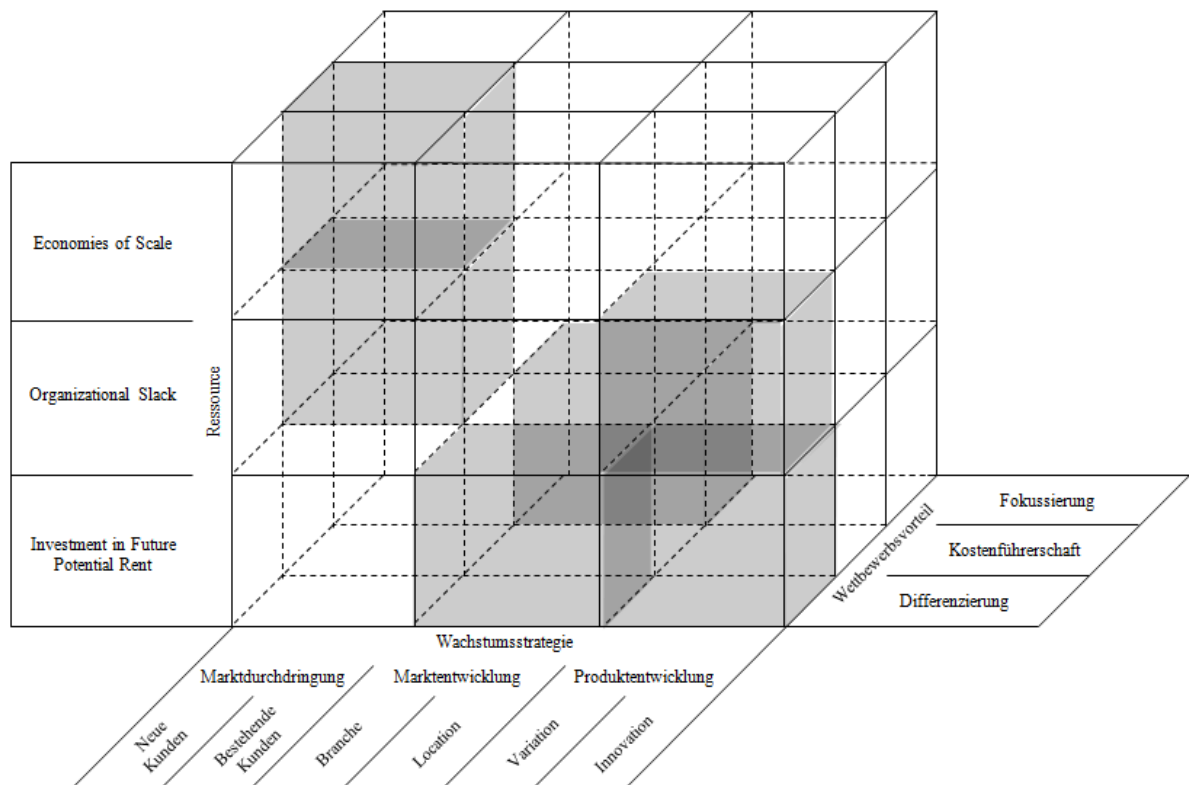


Abbildung 52: Taxonomien des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation

7.2 Handlungsempfehlung für Unternehmen

Die generelle Handlungsempfehlung für Unternehmen besteht im Bewusstwerden über die zusätzliche Handlungsoption, die sich aus der Theorieerweiterung ergibt. Es geht nicht darum bisherige Strategien zu verwerfen, sondern sich der Situationen bewusst zu werden, in denen die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Handlungsalternativen gegeben sind. Um die Voraussetzungen analysieren zu können und das zusätzliche Potenzial ausnutzen zu kön-

²⁰ Taxonomien weisen grundsätzlich einen explorativen Charakter auf (Ketchen Jr. 1997, S. 226; Venkatraman, 1989, S. 434).

nen, darf die Analyse nicht nur auf das eigene Unternehmen beschränkt sein, sondern es muss auch die Perspektive des potenziellen Kooperationspartners mit in der Planung berücksichtigt werden. Diese wechselseitige Betrachtung erfordert die Berücksichtigung vielfältiger Aspekte aus Ressourcen- und Strategieebene.

Zur Vereinfachung und Strukturierung dieses komplexen Sachverhaltes kann sich ein Unternehmen an dem Leitfaden orientieren. Dieser ist so strukturiert, dass es auch als Tool für die strategische Planung verwendet werden kann. Vor allem durch das Einnehmen und Ausfüllen der Partnersicht entsteht nicht nur eine realistische Einschätzung für eine mögliche Überlassung, sondern es unterstützt auch bei der Suche nach einem möglichen Kooperationspartner und bei der Anbahnung.

Nach definierter Wachstumsstrategie und Aufdeckung des Ressourcenmangels und der daraus abgeleiteten relationalen Ressource folgt zunächst eine Analyse der Komplementarität und der Einbaufähigkeit als Ausgangspunkt für das Planungstool. Erst wenn diese gegeben sind und auch die dafür erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen vorliegen, macht eine Betrachtung des Kooperationspartners Sinn. Zur Komplementarität gehört auch das Erkennen einer möglichen relationalen Ressource bei anderen Unternehmen. Dann sollten dessen Abgabewilligkeit und Abgabefähigkeit sowohl auf Ressourcen- als auch auf Strategieebene analysiert werden. Zunächst muss grundlegend eine Wettbewerbssituation für den Kooperationspartner ausgeschlossen werden können. Für die Effizienzbetrachtung muss sich das Unternehmen auch fragen, inwieweit ein kooperatives Umfeld für die Überlassung dienlich sein könnte. Bei Slack und Economies of Scale kann Effizienz leichter begründet werden. Bei Investment in Future Potential Rent steht eine Erwartungshaltung im Vordergrund. Der zeitliche Aspekt und das Vertrauen in die Fähigkeiten des Partners setzt ein gewisses Vertrauen voraus, das vermutlich aus einer vorgelagerten gemeinsamen Aktivität gestärkt werden könnte. Zudem wird eine relationale Ressource vermutlich erst sichtbar gemacht, wenn man schon kooperiert. Alternativ könnte ein anderes Signal über die eigenen Fähigkeiten gesendet werden. In diesem Zusammenhang muss sich das Unternehmen auch fragen, wie es seine Management-Fähigkeiten einsetzen kann, um die Kooperation anzubahnen. Darüber hinaus müssen die Management-Fähigkeiten entscheiden, wie das Ressourcenbündel konzipiert wird und wie die Wachstumsstrategie unterstützt bzw. wie die Wertschöpfungskette zielorientiert ausgerichtet werden kann.

Das Planungstool stellt dabei nur ein logisches Gerüst dar. Mögliche Ausgestaltungen können aus den Inhalten dieser Arbeit entnommen werden. Dazu sind der Ansatz und die Struktur dieser Arbeit dienlich. Ähnlich einem Baukastensystem können die Ausprägungen der jewei-

ligen Elemente der relevanten Kapitel und Abschnitte entnommen werden, in den spezifischen Kontext eingeordnet werden und im Rahmen der strategiezentrierten Entscheidungsorientierung eine individuelle Wachstumsstrategie konzipiert werden.

Aufgrund der höheren Prognosequalität von Typologien bedingt durch die konzeptionelle Herleitung (Ketchen Jr., Thomas & Snow, 1993, S. 1306ff.; Meyer, Tsui & Hinings, 1993, S. 1180ff.) dienen diese als Grundlage für das Planungstool. Darüber hinaus können sich Unternehmen aber dennoch an den speziellen Taxonomien orientieren, die sich aus den Fällen dieser Arbeit ergeben. Grundlegend hierfür ist, dass die Voraussetzungen und Stimmigkeiten mit denen der Fälle übereinstimmen oder vergleichbar sind. In diesem Zusammenhang wird die Theorieerweiterung aus Tabelle 22 zur konkreten Handlungsempfehlung. Die daraus abgeleitete Handlungsempfehlung setzt bei der strategischen Planung für die Entscheidung einer speziellen Wachstumsstrategie mit angestrebtem Wettbewerbsvorteil auf und zeigt einen schon einmal funktionierenden Typ von relationalen Ressourcen auf. Dies heißt nicht, dass es in dieser Situation genauso funktionieren wird. Aber es bietet einen guten Startpunkt, an dem sich das Unternehmen bei der Suche nach einem Kooperationspartner orientieren kann.

7.3 Weitere Forschungsperspektiven

Es wurde ausgeführt, dass es nicht das erklärte Ziel dieser Arbeit ist, alle Kombinationsmöglichkeiten des Ansatzes Wettbewerbsvorteile aus Wachstumsstrategien durch Kooperation theoretisch und auch empirisch zu betrachten. Dennoch könnte eine weitere Forschung in diese Richtung durch eine feinere Untergliederung der Theorie den Unternehmen in der Praxis eine noch kontextspezifischere Handlungsempfehlung ermöglichen.

Ferner wurde im theoretischen Bezugsrahmen die Betrachtung der strategischen Ausrichtung auf Wachstumsstrategien festgelegt. Weitere Untersuchungen könnten überprüfen, ob das Modell auch auf Stabilisierungsstrategien und Schrumpfungsstrategien übertragbar ist. Denn auch für Stabilisierungsstrategien werden Ressourcen benötigt. Reizvoll erscheint auch die Untersuchung bei Schrumpfungsstrategien. Hier drängt sich zwangsläufig die Frage auf, ob bei dieser strategischen Ausrichtung das Modell umgedreht werden muss, nämlich dass das schrumpfende Unternehmen als gebendes Unternehmen eine Überlassung initiiert.

Eine weitere Festlegung im theoretischen Bezugsrahmen war die Vereinfachung der Annahme der strategiezentrierten Entscheidungsorientierung. Daher eröffnet sich eine Forschungsperspektive unter Berücksichtigung der Dynamik der strategischen Planung. Es könnte über-

prüft werden, ob das Modell dem zyklischen und wechselseitigen²¹ Abgleich der Ressourcen und der Strategie standhält oder ob es für diese Betrachtung erweitert werden muss.

Des Weiteren könnten Einblicke in Fälle von gescheiterten Überlassungen tiefere Erkenntnisse ermöglichen und Zusammenhänge zwischen Internalisierungs- und Überlassungspotenzial sowie den Structuring-Fähigkeiten des Managements aufzeigen.

In der Empirie dieser Arbeit wurden jeweils die Fälle auf das Modell bezogen. Daraus abgeleitet wurde das Modell und letztlich das Tool zur Unterstützung der strategischen Planung. Interessant wäre folglich die Überprüfung der Bezugnahme des Tools auf einen Fall oder mit anderen Worten, ob das Planungstool erfolgreich angewendet werden kann. Hieraus könnte ein Experiment abgeleitet werden.

Insgesamt erscheint dieses Forschungsgebiet durch die vielfältigen Ausprägungen der verschiedenen Modellelemente und dem Baukastensystemcharakter sehr weitreichend und divers zu sein.

²¹ Vgl. hierzu das in 2.3 erwähnte und diskutierte fünfstufige Verfahren von Grant (Grant, 1991, S. 115).

Anhang: Dokumentation der Fallstudien

Kriterien und Modellelemente	Fall 1	
	Marktdurchdringung - bestehende Verwender Typ der relationalen Ressource: Skaleneffekte nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
allgemein		
Unternehmen	chinesischer Tier1 Automobilzulieferer	internationaler Tier 1 Automobilzulieferer in China
Vorhaben	Marktdurchdringung in China bei chinesischen OEMs	
angestrebte Ressource	Günstiger Einkauf von Sensorelementen	
Ressourcenbündel	Produktion von Drehzahlsensoren und komplett ausgeprägte Strukturen und Beziehungen zu den Kunden	
(Kern)Kompetenzen	Produktion von Low Cost Automobilkomponenten	Kompetenzen/capabilities, die das U. auszeichnen
Kooperationsform		Joint Venture
Supporting Ties	keine	keine
Joint activities		keine
Structuring		
Akquirieren	Suche unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation	
Akkumulieren		
Abstoßen		
CEDE auf Ressourcenebene		
Effektivitätskriterium		damit kein Konkurrent aufgebaut wird
Branche	Automobilzulieferindustrie	Automobilzulieferindustrie
Größe	500 - 1.000 Mitarbeiter	Global 500 Unternehmen
Produkt	Drehzahlsensoren	große Produktvielfalt
Location	China	weltweit
Markt	chinesische OEMs in China	für den Fall: internationale OEMs in China
Kunden	chinesische OEMs	internationale OEMs
Effizienzkriterium und Überlassung		damit sich die Überlassung für beide Parteien rentiert
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und Rel)	günstiger Einkauf -> Commodity Produkt	
Erkennen der Relational Ressource	relativ einfach, da das gebende Unternehmen in der Branche bekannt ist	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		
Exklusivität in der Verwendung		
Überlassungsmechanismus		Purchase Office
Aufwand/Kosten		
intangible Ressource		
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		Organisation
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		Vertrag
Personengebundenheit		
Überlassungsmechanismus		Lieferantenbeziehungen
Aufwand/Kosten		
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		
Opportunitätskosten		
Kosteneinsparung		günstigerer Einkaufspreis für eigene
Zukünftiges Geschäft		
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	nicht notwendig-> standardisierte	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwer	besteht schon	
Integrationskosten	keine	

Kriterien und Modellelemente	Fall 1	
	Marktdurchdringung - bestehende Verwender	Typ der relationalen Ressource: Skaleneffekte
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Bundling		
Stabilisieren	Identifizieren der der Kosten des Sensorelements als kritischer Erfolgsfaktor	
Anreichern		
Pioneering		
Kompetenzen		
spezifische Kompetenzen in Bezug auf die	gleiche Kompetenzen wie vorher auch, eher sogar Kompetenz-reduktion durch Wegfall des Einkaufs	
Merkmale und Instrumente von speziellen Wachstumsstrategien		
Marktdurchdringung		
bestehende Kunden		
Verbesserung/Anpassung der Produktqualität		
Ausbau von Zusatznutzen		
Verbesserung der Distribution		
Intensivierung der Kommunikation		
Preisdifferenzierung	günstigere Drehzahlsensoren	
neue Kunden		
Abwerben von der Konkurrenz	auch möglich, aber limitiert auf chinesische OEMs	
Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten		
Verbesserung des Produktes		
neue Verkaufsargumente/bessere Information		
Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber		
Marktentwicklung		
Neue Branche		
Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt		
Erweiterung der Produkteignung		
Schaffung neuer Anwendungsbereiche		
Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme		
Neue Location		
Regional		
National		
international		
Produktentwicklung		
Produktvariation		
Zusatznutzen durch Serviceerweiterung		
Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen		
Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden		
Produktinnovation		
Technische Produktinnovationen		
Anwendung neuer Technologien		
Systeme statt Komponenten		
diverse innovationsstrategische Entscheidungen		
Psychische Produktinnovationen		
Umpositionierung		
Neupositionierung		

Kriterien und Modellelemente	Fall 1	
	Marktdurchdringung - bestehende Verwender	Typ der relationalen Ressource: Skaleneffekte
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
CEDE auf Strategieebene		
Complementarity	<i>strategische Komplementarität</i>	
Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie		
Kosteneffizienz	<i>Günstiger Einkauf -> Kostenführerschaft -> Preisführerschaft -> Marktdurchdringung</i>	
Marktzugang		
Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung		
Daten		
Anlagen		
Know-How		
Expertise		<i>Strategische Abgabefähigkeit</i>
Gewährleistung		<i>Preis bzw. Kosten</i>
Zertifizierung		
Reputation		
Rechtliche Aspekte/Ownership		
Desire		<i>strategische Abgabewilligkeit</i>
Wahl der Kooperationsform		<i>Sicherstellung durch JV bzw. durch den JV Vertrag, dass keine Wettbewerbssituation entsteht. Aufteilung der Kunden in chinesische OEMs für das nehmende U. und internationale OEMs in China für das gebende U.</i>
Zulassen der Sichtbarkeit		<i>durch die JV Verhandlungen ist es sichtbar geworden</i>
Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelagertes kooperatives Umfeld)		
Klassifizierung der Relational Ressource (EOS, Slack, Investment)		<i>Skaleneffekte</i>
Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens		<i>günstigere Beschaffung -> eigene Marktdurchdringung bei internationalen OEMs in China</i>
Employ	<i>strategische Einbaufähigkeit</i>	
Wahl der Kooperationsform		
Integration in Wachstumsstrategie	<i>Angebotspreis: durch Preissensibilität bei Commodity-Produkten in der Automobilindustrie</i>	
Rechtliche Aspekte		
Zertifizierung		
Reputation		
Organisatorische/prozessuale Anpassungen		
Integrationskosten		
Leveraging		
Mobilisieren	<i>nahezu nicht notwendig, da die Kanäle zu den OEMs schon bestehen</i>	
Koordinieren		
Anwenden		

Kriterien und Modellelemente	Fall 1	
	Marktdurchdringung - bestehende Verwender	Typ der relationalen Ressource: Skaleneffekte
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Wettbewerbsvorteil		
Kostenführerschaft		
Skaleneffekte	<i>durch größere Einkaufsmenge gleicher Teile</i>	
Verbundeffekte		
Erfahrungseffekte		
Prozesstechnik (Erfahrungskurve)		
Produktdesign		
Prozessdesign		
Kapazitätsausnutzung		
Input-Kosten (Faktorkosten)		
residuale Effekte der operativen Effektivität		
Differenzierung		
Preisführerschaft	<i>als Folge der Kostenführerschaft</i>	
Image		
Support/Unterstützung		
Design		
Qualitätsführerschaft		
undifferenziert oder nicht-differenziert		
Fokussierung		
auf Segmente		
auf geographische Märkte		
auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz		

Kriterien und Modellelemente	Fall 2	
	Marktdurchdringung - neue Verwender	
	Typ der relationalen Ressource: Slack	
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
allgemein		
Unternehmen	KMU Umwelttechnik/Entsorgungsbranche	Standortbetreiber eines Industrieparks
Vorhaben	Wirtschaftliches und umweltfreundliches Verfahren zur Vorbereitung der Klärschlamm Entsorgung	
angestrebte Ressource	Wärmeenergie (2,5 MW)	
Ressourcenbündel	Niedertemperaturbandtrockner, Klärschlamm und Wärme	
(Kern)Kompetenzen	ganzheitliches Technologieverständnis und Marktbeziehungen zum Entsorger und den Kommunen	Dienstleistungen für Chemieunternehmen (u.a. Energie)
Kooperationsform	Strategische Allianz	
Supporting Ties	nein	nein
Joint activities	nein	
Structuring		
Akquirieren	Strukturierte Suche	
Akkumulieren		
Abstoßen		
CEDE auf Ressourcenebene		
Effektivitätskriterium		damit kein Konkurrent aufgebaut wird
Branche	Umwelttechnologie/Entsorgung	Dienstleistung
Größe	5 MA	1.000 MA, 185 Mio. Euro
Produkt	Dienstleistung: Entsorgung von Klärschlamm	Dienstleistung in den Bereichen Energien, Logistik, Umweltschutz, Sicherheit, Entsorgung, IT-Service, Bildung und Beratung sowie Facilitymanagement
Location	Wiesbaden	Wiesbaden
Markt	regionale Klärschlamm Entsorgung	regional (Industriepark) Branche (Dienstleistung)
Kunden	Kommunen	Chemieunternehmen des Industrieparks
Effizienzkriterium und Überlassung	damit sich die Überlassung für beide Parteien rentiert	
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und Rel)	Wärmeenergie komplementär zu entwässertem Klärschlamm	
Erkennen der Relationalen Ressource	Durch Recherche bei allen in Frage kommenden Industrieunternehmen in der Region direkt nicht erkennbar	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		ja
Exklusivität in der Verwendung		Wird die Energie überlassen, kann das gebende U. sie selbst nicht nutzen
Überlassungsmechanismus		Wärmetauscher
Aufwand/Kosten		Investition für den Wärmetauscher durch das nehmende U.
intangible Ressource		nein
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		nein
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		
Personengebundenheit		
Überlassungsmechanismus		
Aufwand/Kosten		

Kriterien und Modellelemente	Fall 2	
	Marktdurchdringung - neue Verwender Typ der relationalen Ressource: Slack	
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		keine
Opportunitätskosten		z.B. Einspeisung als Fernwärme, aber keine Infrastruktur vorhanden, Invest in Wärmetauscher für eigene Zwecke rentiert sich nicht
Kosteneinsparung		Reduktion von Abgaben durch CO ₂ -Einsparung
Zukünftiges Geschäft		nein
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	Kompetenz auf dem Gebiet der Trocknung	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung	Reduktion der Schlammmenge durch thermische Entwässerungs reduziert die Entsorgungsmenge und somit die Kosten	
Integrationskosten	Investition in Wärmetauscher und Rohrleitungssystem mit Thermoöl, Betriebskosten	
Bundling		
Stabilisieren		
Anreichern		
Pioneering	Erkennen der Energiekosten als kritischer Erfolgsfaktor	
Kompetenzen		
spezifische Kompetenzen in Bezug auf die	Relevante Maschinenbaukompetenzen vorhanden	
Merkmale und Instrumente von speziellen Wachstumsstrategien		
Marktdurchdringung		
bestehende Kunden		
Verbesserung/Anpassung der Produktqualität		
Ausbau von Zusatznutzen		
Verbesserung der Distribution		
Intensivierung der Kommunikation		
Preisdifferenzierung		
neue Kunden		
Abwerben von der Konkurrenz	Aufträge von Kommunen der Konkurrenz durch günstigere Preise	
Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten		
Verbesserung des Produktes	in Hinblick auf den finalen Entsorger: vollgetrockneter Schlamm ist energiereicher (Ersatzbrennstoff beispielsweise in der Zementindustrie) und bietet durch diese Zusatzmöglichkeit zusätzliche Entsorgungssicherheit	
neue Verkaufsargumente/bessere Information	die verwendung als Ersatzbrennstoff führt zu besseren Preisen	
Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber		
Marktentwicklung		
Neue Branche		
Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt		
Erweiterung der Produkteignung	nur für das Endprodukt als Ersatzbrennstoff	
Schaffung neuer Anwendungsbereiche	nur für das Endprodukt als Ersatzbrennstoff	
Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme	Energieeffizienz	
Neue Location		
Regional	limitiert durch Logistikkosten	
National		
international		

Kriterien und Modellelemente	Fall 2	
	Marktdurchdringung - neue Verwender	Typ der relationalen Ressource: Slack
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Produktentwicklung		
Produktvariation		
Zusatznutzen durch Serviceerweiterung		
Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen		
Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden		
Produktinnovation		
Technische Produktinnovationen		
Anwendung neuer Technologien		
Systeme statt Komponenten		
diverse innovationsstrategische Entscheidungen		
Psychische Produktinnovationen		
Umpositionierung		
Neupositionierung		
CEDE auf Strategieebene		
Complementarity	strategische Komplementarität	
Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie		
Kosteneffizienz	Günstige Energie: Wärme -> Trocknung -> Menge -> Kostenführerschaft -> Preisführerschaft	
Marktzugang		
Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung		
Daten		
Anlagen		
Know-How		
Expertise		Strategische Abgabefähigkeit
Gewährleistung		Wärmeenergie als unspezifische Größe Das Kraftwerk muss dauerhaft betrieben werden.
Zertifizierung		
Reputation		
Rechtliche Aspekte/Ownership		Vertragliche Verpflichtung eines dauerhaften und langfristigen Betriebs
Desire		strategische Abgabewilligkeit
Wahl der Kooperationsform		
Zulassen der Sichtbarkeit		Öffentlich nicht, aber auf Nachfrage sehr offen
Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelagertes kooperatives Umfeld)		offen, da es intern schon viele Projekte gab, um die Abwärme zu nutzen, um die Energieeffizienzziele (konkret welche) zu erreichen -> kein rentables Projekt
Klassifizierung der Relational Ressource (EOS, Slack, Investment)		Reduktion von Slack
Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens		Image des ressourcenschonenden Unternehmens (Imagetransfer in Bezug auf Umweltbewusstsein)

Kriterien und Modellelemente	Fall 2	
	Marktdurchdringung - neue Verwender	Typ der relationalen Ressource: Slack
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Employ	strategische Einbaufähigkeit	
Wahl der Kooperationsform		
Integration in Wachstumsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Die rel. Ressource ist ein Kernstück der "Produktion". Wichtig ist, dass die komplette Wertschöpfungskette auf die Marktdurchdringung ausgelegt ist. Dies umfasst auch den Vertrieb bei den Kommunen, die Logistik für die größeren Mengen und die Entsorgung bei den Verbrennern. - Ausnutzen der Preiselastizität bei öffentlichen Ausschreibungen 	
Rechtliche Aspekte	Zusätzliche emissionsschutzrechtliche Auflagen müssen erfüllt werden	
Zertifizierung	Zertifizierung als Entsorgungsbetrieb auch ohne Trocknung schon vorhanden BIMSCH-Genehmigung erforderlich	
Reputation	<ul style="list-style-type: none"> - durchaus wichtiger Aspekt, da die Kommunen Entsorgungssicherheit suchen - der Name des kooperierenden Unternehmens vermittelt Sicherheit (Imagetransfer in Bezug auf Verlässlichkeit) - Begehung der Anlage, um Vertrauen zu schaffen 	
Organisatorische/prozessuale Anpassungen	<ul style="list-style-type: none"> - Kontakte zu den Kommunen bestehen schon im Vorfeld der Kooperation durch einen Vertriebspartner - Kontingente im Zementwerk wurden bestätigt (einzelnes Werk ausreichend) - Experte für Ausschreibungen benötigt - Aufgrund der größeren Mengen, die angeliefert werden, muss das Konzept für die Annahmelogistik optimiert werden - Qualitätsüberprüfung des Schlamm auf die höheren Anforderungen der Zementindustrie 	
Integrationskosten	Mitarbeiter für den Vertrieb und Ausschreibungen	
Leveraging		
Mobilisieren	Paralleles Management der Beziehungen zu Zementwerken und Kommunen -> Ausrichten der kompletten Wertschöpfungskette auf die Marktdurchdringungsstrategie	
Koordinieren		
Anwenden		

Kriterien und Modellelemente	Fall 2	
	Marktdurchdringung - neue Verwender	Typ der relationalen Ressource: Slack
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Wettbewerbsvorteil		
Kostenführerschaft		
Skaleneffekte		
Verbundeffekte	<i>Trockner + Wärme</i>	
Erfahrungseffekte		
Prozesstechnik (Erfahrungskurve)		
Produktdesign		
Prozessdesign		
Kapazitätsausnutzung	<i>Optimierte Ausnutzung der Kontingente beim Verbrenner durch höheren Entwässerungsgrad des Schlammes</i>	
Input-Kosten (Faktorkosten)	<i>Energie kostengünstig</i>	
residuale Effekte der operativen Effektivität		
Differenzierung		
Preisführerschaft	<i>niedrigere Angebotspreise bei den Kommunen</i>	
Image	<i>ressourcenschonend</i>	
Support/Unterstützung		
Design		
Qualitätsführerschaft		
undifferenziert oder nicht-differenziert		
Fokussierung		
auf Segmente		
auf geographische Märkte		
auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz		

Kriterien und Modellelemente	Fall 3	
	Marktentwicklung - neue Location	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent	nehmendes Unternehmen
	gebendes Unternehmen	
allgemein		
Unternehmen	Alibaba Group Holding Limited	Dirk Rossmann GmbH
Vorhaben	Expansion nach Europa, zwei Mrd. Nutzer weltweit langfristig erreichen, kurzfristig	
angestrebte Ressource	Zugang zu Zahlungssystem bei Rossmann	
Ressourcenbündel	Zugang zu Zahlungssystem und Alipay, Verwendung bei chinesischen Touristen	
(Kern)Kompetenzen	Abwicklung von Mobile Payment	
Kooperationsform	Strategische Allianz	
Supporting Ties	keine	keine
Joint activities	Alibaba hatte Rossmann bei seiner Expansion nach China unterstützt	
Structuring		
Akquirieren	Analyse der Schlüsselkunden und möglichen Kooperationspartner	
Akkumulieren		
Abstoßen		
CEDE auf Ressourcenebene		
Effektivitätskriterium		damit kein Konkurrent aufgebaut wird
Branche	Online-Handel, E-Commerce, Internet	Drogeriekette
Größe	50.000 Mitarbeiter, 23. Mrd. USD Umsatz	50.500 Mitarbeiter, 8,4 Mrd. Umsatz
Produkt	Handelsplattformen, Mobile Payment, E-Commerce Produkte	Drogeriewaren-Sortiment wie Haut, Körper, Haare, Baby und Gesundheit Tiernahrung, den Fotoservice, Naturkost- und Weinsortiment, Parfüm
Location	primär China, Asien und teilweise Osteuropa, vereinzelt weltweit	primär Deutschland Filialen auch in Polen, Ungarn, Tschechien, Türkei und Albanien seit kurzen über Tmall auch in China
Markt	unbegrenzt	deutsche und teilweise europäischer Markt. Spezieller Fokus auf Chinesen
Kunden	primär asiatische Kunden, angestrebt werden europäische Kunden	
Effizienzkriterium und Überlassung	damit sich die Überlassung für beide Parteien rentiert	
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und Relational Resources)	Zugang zu Zahlssystem	
Erkennen der Relational Ressource	durch die Kooperation in China	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		nein
Exklusivität in der Verwendung		
Überlassungsmechanismus		
Aufwand/Kosten		
intangible Ressource		
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		Organisation, Technologie
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		Vertrag
Personengebundenheit		
Überlassungsmechanismus		Scanner und Wirecard App
Aufwand/Kosten		Investitionen für Scanner und App
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		
Opportunitätskosten		
Kosteneinsparung		
Zukünftiges Geschäft		Potenzial für mehr Umsatz
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	Alipay	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung	chinesische Touristen	
Integrationskosten		

Kriterien und Modellelemente	Fall 3	
	Marktentwicklung - neue Location Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent nehmendes Unternehmen gebendes Unternehmen	
Bundling		
Stabilisieren	wohl überlegtes Bundling unter	
Anreichern	Berücksichtigung kultureller Unterschiede	
Pioneering		
Kompetenzen		
spezifische Kompetenzen in Bezug auf die	Technologische Kompetenz zur Integration	
Merkmale und Instrumente von speziellen Wachstumsstrategien		
Marktdurchdringung		
bestehende Kunden		
Verbesserung/Anpassung der Produktqualität		
Ausbau von Zusatznutzen	mit Alipay kann nun bei Rossmann bezahlt werden	
Verbesserung der Distribution	Logistikzentrum	
Intensivierung der Kommunikation	Sponsoring	
Preisdifferenzierung		
neue Kunden		
Abwerben von der Konkurrenz		
Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten		
Verbesserung des Produktes	mit Alipay kann nun bei Rossmann bezahlt werden	
neue Verkaufsargumente/bessere Information		
Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber		
Marktentwicklung		
Neue Branche		
Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt		
Erweiterung der Produkteignung	mit Alipay kann nun bei Rossmann bezahlt werden	
Schaffung neuer Anwendungsbereiche		
Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme		
Neue Location		
Regional		
National		
international	der Kern der des Vorhabens	
Produktentwicklung		
Produktvariation		
Zusatznutzen durch Serviceerweiterung		
Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen	WireCard wurde erweitert, sodass es Alipay akzeptiert	
Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden		
Produktinnovation		
Technische Produktinnovationen		
Anwendung neuer Technologien		
Systeme statt Komponenten		
diverse innovationsstrategische Entscheidungen		
Psychische Produktinnovationen		
Umpositionierung		
Neupositionierung		

Kriterien und Modellelemente	Fall 3	
	Marktentwicklung - neue Location Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent nehmendes Unternehmen gebendes Unternehmen	
CEDE auf Strategieebene		
Complementarity	strategische Komplementarität	
Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie		
Kosteneffizienz		
Marktzugang	Zugang zu Zahlungssystem -> schrittweise Expansion auf den europäischen Markt	
Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung		
Daten		
Anlagen		
Know-How		
Expertise		Strategische Abgabefähigkeit
Gewährleistung		begrenzt auf die Filialen des gebenden U.
Zertifizierung		
Reputation		
Rechtliche Aspekte/Ownership		
Desire		strategische Abgabewilligkeit
Wahl der Kooperationsform		
Zulassen der Sichtbarkeit		
Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelagertes kooperatives Umfeld)		
Klassifizierung der Relational Ressource (EOS, Slack, Investment)		Investment in Future Potential Rent
Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens		Fit zur eigenen Marktdurchdringungsstrategie
Employ	strategische Einbaufähigkeit	
Wahl der Kooperationsform		
Integration in Wachstumsstrategie	Bewusstsein schaffen und Standards vorbereiten	
Rechtliche Aspekte		
Zertifizierung		
Reputation		
Organisatorische/prozessuale Anpassungen		
Integrationskosten		
Leveraging		
Mobilisieren	Sponsoring der Olympischen Spiele, Aufbau eines europäischen Logistikzentrums	
Koordinieren	Gezieltes Ausrichten der Wertschöpfungskette und der komplementären Services	
Anwenden		

Kriterien und Modellelemente	Fall 3	
	Marktentwicklung - neue Location	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Wettbewerbsvorteil		
Kostenführerschaft		
Skaleneffekte		
Verbundeffekte		
Erfahrungseffekte		
Prozesstechnik (Erfahrungskurve)		
Produktdesign		
Prozessdesign		
Kapazitätsausnutzung		
Input-Kosten (Faktorkosten)		
residuale Effekte der operativen Effektivität		
Differenzierung	<i>in den meisten Läden in Deutschland kann nicht mit Alipay gezahlt werden</i>	
Preisführerschaft		
Image		
Support/Unterstützung	<i>ermöglicht es den chinesischen Touristen wie gewohnt zu bezahlen</i>	
Design		
Qualitätsführerschaft		
undifferenziert oder nicht-differenziert		
Fokussierung		
auf Segmente		
auf geographische Märkte		
auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz		

Kriterien und Modellelemente	Fall 4	
	Marktentwicklung - neue Branche	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential	Rent gebendes Unternehmen
allgemein		
Unternehmen	KMU metallverarbeitendes Gewerbe	Globaler Technologiekonzern mit Geschäftseinheit in der Luftfahrtindustrie
Vorhaben	möchte seine Produkte in der Luftfahrtindustrie anbieten	
angestrebte Ressource	Unterstützung bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystem nach Zertifizierung EN 9100 für die Luftfahrtindustrie	
Ressourcenbündel	Flexible Präzisionsmetallverarbeitungsmaschinen mit erfahrenen Mitarbeitern und Zertifizierung für die Luftfahrtindustrie	
(Kern)Kompetenzen	hohe Präzision und Qualität zu günstigen Kosten und flexible Fertigungsmethoden auf den Gebieten: - CNC-Frästechnik - Industriegravuren - Blechverarbeitung - Sieb-/Digitaldruck - Erodierertechnik	Konzern: Antriebs- und Steuerungstechnologie Case: diverse für die Luftfahrtindustrie relevante Kompetenzen (u.a. zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem)
Kooperationsform	Strategische Allianz	
Supporting Ties	Aviation Cluster	Aviation Cluster
Joint activities	Aviation Cluster	
Structuring		
Akquirieren	Bewusstes Eintreten in der Aviation Cluster	
Akkumulieren	Abstellen der Mitarbeiter für die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement	
Abstoßen		
CEDE auf Ressourcenebene		
Effektivitätskriterium		damit kein Konkurrent aufgebaut wird
Branche	Metallverarbeitendes Gewerbe	- Konzern: Luft- und Raumfahrt, Klimatechnik, Elektromechanik, Filtration, Flüssigstoff- und Gastransport, Hydraulik, Pneumatik, Prozesssteuerung, Abdichtung und Abschirmung - feiner Untergliederung Aerospace: commercial transports, military fixed-wing planes, regional and business aircraft, helicopters, missiles, and unmanned aerial vehicles
Größe	~100 MA, ~10 Mio. €	55.000 MA (davon 4.100 in Deutschland), 12,7 Mrd. USD
Produkt	Vorrichtungsbau, Formenbau, Werkzeugbau, Sondermaschinenbau, Druckmaschinenbau, Werbetechnik, Werbemittelindustrie, Kunst und Design, Medizintechnik, Messgerätetechnik, Maschinenbau, Anlagenbau: Lebensmittelmaschinenindustrie, Fluidtechnik, Automobilindustrie: Fahrzeugtechnik, Oems, First und Second Tier, Spezialausstatter, Automatenbau, Gerätebau, Elektronikbau, Elektrobau, Elektronikindustrie, Unterhaltungselektronik, Kabelproduktion, Rohrproduktion, Pharmaindustrie, Pharmatechnik, Zigarettenherstellung, Zigarettenindustrie, Verpackungsindustrie, Fassprägung, Verpackungsmaschinenbau Konsumgüter: Luxusgüterindustrie, Lebensmittelindustrie, Lebensmitteltechnik, Süßwarenindustrie, Kosmetikindustrie	Aircraft Wheel & Brake Control Systems Customer Support Operations Fluid Systems Gas Turbine Fuel Systems Hydraulic Systems Stratoflex Products Eingrenzung auf Case

Kriterien und Modellelemente	Fall 4	
	Marktentwicklung - neue Branche	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent	nehmendes Unternehmen
Location	nur ein Standort	global, kooperierende Location: Wiesbaden
Markt	Region: primär regional, aber vereinzelt auch überregional; Produkt: traditioneller Markt für obige Produkte	global, Aerospace
Kunden	divers: B2B, B2C, OEM, Supplier verschiedene Branchen...	OEMs
Effizienzkriterium und Überlassung	damit sich die Überlassung für beide Parteien rentiert	
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und Relational Resources)	Eine Anforderung der Luftfahrtindustrie ist hohe Präzision. Genau das bietet das U. mit seinen Ressourcen und Kompetenzen in der Metallverarbeitung. Es ist aber nicht qualifiziert für die Luftfahrtindustrie. Eine Qualifizierung würde den Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen auch für die Luftfahrtindustrie ermöglichen.	
Erkennen der Relational Ressource	durch die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		nein
Exklusivität in der Verwendung		
Überlassungsmechanismus		
Aufwand/Kosten		
intangible Ressource		ja
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		Organisation, weil Zertifizierung an das U. gebunden ist, das Know-How allerdings steckt in den Personen
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		Die Zertifizierung ist nicht übertragbar. Zudem ist es für ein KMU schwer zu durchschauen, was gemacht werden muss.
Personengebundenheit		Know-how des Qualitätsleiters
Überlassungsmechanismus		Abstellen des Qualitätsleiters, Training
Aufwand/Kosten		Opportunitätskosten: Arbeitsausfall des
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		keine
Opportunitätskosten		keine
Kosteneinsparung		keine
Zukünftiges Geschäft		nehmendes U. interessant als zukünftiger Lieferant
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	ist durch das Abstellen der Mitarbeiter für das Training und den daraus folgenden Maßnahmen gegeben	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung	Nach erfolgter Zertifizierung können Produkte an die Luftfahrtindustrie verkauft werden. Bessere Sichtbarkeit durch Aufnahme in die Datenbank „Online Supplier Information System (OASIS)	
Integrationskosten	Cluster-Beitrag	
Bundling		
Stabilisieren		
Anreichern	Erkennen des Potenzials und des Ressourcenmangels Anreicherung des Bündels um zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem als Voraussetzung für die Marktentwicklung	
Pioneering		

Kriterien und Modellelemente	Fall 4	
	Marktentwicklung - neue Branche	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent	nehmendes Unternehmen
Location	nur ein Standort	global, kooperierende Location: Wiesbaden
Markt	Region: primär regional, aber vereinzelt auch überregional; Produkt: traditioneller Markt für obige Produkte	global, Aerospace
Kunden	divers: B2B, B2C, OEM, Supplier verschiedene Branchen...	OEMs
Effizienzkriterium und Überlassung	damit sich die Überlassung für beide Parteien rentiert	
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und Relational Resources)	Eine Anforderung der Luftfahrtindustrie ist hohe Präzision. Genau das bietet das U. mit seinen Ressourcen und Kompetenzen in der Metallverarbeitung. Es ist aber nicht qualifiziert für die Luftfahrtindustrie. Eine Qualifizierung würde den Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen auch für die Luftfahrtindustrie ermöglichen.	
Erkennen der Relational Ressource	durch die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		nein
Exklusivität in der Verwendung		
Überlassungsmechanismus		
Aufwand/Kosten		
intangible Ressource		ja
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		Organisation, weil Zertifizierung an das U. gebunden ist, das Know-How allerdings steckt in den Personen
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		Die Zertifizierung ist nicht übertragbar. Zudem ist es für ein KMU schwer zu durchschauen, was gemacht werden muss.
Personengebundenheit		Know-how des Qualitätsleiters
Überlassungsmechanismus		Abstellen des Qualitätsleiters, Training
Aufwand/Kosten		Opportunitätskosten: Arbeitsausfall des
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		keine
Opportunitätskosten		keine
Kosteneinsparung		keine
Zukünftiges Geschäft		nehmendes U. interessant als zukünftiger Lieferant
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	ist durch das Abstellen der Mitarbeiter für das Training und den daraus folgenden Maßnahmen gegeben	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung	Nach erfolgter Zertifizierung können Produkte an die Luftfahrtindustrie verkauft werden. Bessere Sichtbarkeit durch Aufnahme in die Datenbank „Online Supplier Information System (OASIS)	
Integrationskosten	Cluster-Beitrag	
Bundling		
Stabilisieren		
Anreichern	Erkennen des Potenzials und des Ressourcenmangels Anreicherung des Bündels um zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem als Voraussetzung für die Marktentwicklung	
Pioneering		
Kompetenzen		
spezifische Kompetenzen in Bezug auf die	Hochpräzisions- und flexible Fertigungsmethoden	

Kriterien und Modellelemente	Fall 4	
	Marktentwicklung - neue Branche	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential	Rent
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Merkmale und Instrumente von speziellen Wachstumsstrategien		
Marktdurchdringung		
bestehende Kunden		
Verbesserung/Anpassung der Produktqualität		
Ausbau von Zusatznutzen		
Verbesserung der Distribution		
Intensivierung der Kommunikation		
Preisdifferenzierung	<i>bedingt: höhere Zahlungsbereitschaft in der Luftfahrtindustrie aufgrund der Präzisionsanforderung</i>	
neue Kunden		
Abwerben von der Konkurrenz		
Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten		
Verbesserung des Produktes		
neue Verkaufsargumente/bessere Information		
Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber		
Marktentwicklung		
Neue Branche		
Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt		
Erweiterung der Produkteignung	<i>Durch die Zertifizierung können die hochpräzisen Metallteile auch in der Luftfahrtindustrie verwendet werden.</i>	
Schaffung neuer Anwendungsbereiche		
Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme	<i>Hohe Präzisionsanforderungen und Nullfehlertoleranz bei flexibler Fertigung der Luftfahrtindustrie</i>	
Neue Location		
Regional	<i>gebendes U., Firmen des Hessenmetall Aviation Clusters, Luftfahrtindustrie rund um den Frankfurter Flughafen</i>	
National	<i>gebendes U. und andere</i>	
international	<i>beabsichtigt</i>	
Produktentwicklung	<i>beabsichtigt</i>	
Produktvariation		
Zusatznutzen durch Serviceerweiterung		
Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen		
Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden		
Produktinnovation		
Technische Produktinnovationen		
Anwendung neuer Technologien		
Systeme statt Komponenten		
diverse innovationsstrategische Entscheidungen		
Psychische Produktinnovationen		
Umpositionierung		
Neupositionierung		

Kriterien und Modellelemente	Fall 4	
	Marktentwicklung - neue Branche	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
CEDE auf Strategieebene		
Complementarity	strategische Komplementarität	
Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie		
Kosteneffizienz		
Marktzugang		
Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung	Zertifizierung als Türöffner für die Marktentwicklung	
Daten		
Anlagen		
Know-How		
Expertise		Strategische Abgabefähigkeit
Gewährleistung		weiterer Support sollte in der Zukunft nicht mehr benötigt werden
Zertifizierung		Theoretische Anerkennung, aber dennoch keine Sichtbarkeit
Reputation		Eine Zertifizierung schafft nur die Voraussetzung für den Markteintritt, gewährleistet aber nicht das Zustandekommen eines Geschäfts mit Dritten. Das würde zudem ein gewisses Endorsement erfordern.
Rechtliche Aspekte/Ownership		Zertifizierung ist unabhängig vom gebenden U.
Desire		strategische Abgabewilligkeit
Wahl der Kooperationsform		Kann eine drohende Wettbewerbssituation durch die Wahl der Kooperationsform ausgeschlossen werden?
Zulassen der Sichtbarkeit		Inwieweit gewährt das gebende U. im Vorfeld der Kooperation Einsicht in seine Ressourcenausstattung?
Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelagertes kooperatives Umfeld)		Warum ist das gebende Unternehmen im Vorfeld der Kooperation kooperationswillig?
Klassifizierung der Relational Ressource (EOS, Slack, Investment)		Was bedeutet die Kooperation strategisch für das gebende U.?
Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens		Wie passt diese Kooperation in die Strategie des gebenden U.?
Employ	strategische Einbaufähigkeit	
Wahl der Kooperationsform	Hat die Kooperationsform einen Einfluss auf die strategische Einbaufähigkeit?	
Integration in Wachstumsstrategie	- direkt in Bezug auf das gebende U. - für andere Cluster Us nicht, da Teile zu groß für bestehenden Maschinen bzw. die mechanische Bearbeitung eigene Kernkompetenzen sind - fehlende Kontakte und Vertrieb für überregionale Marktentwicklung in der Luftfahrtindustrie	
Rechtliche Aspekte		
Zertifizierung	EN 9100 ist allgemein anwendbar	
Reputation	- keine Reputation als Luftfahrtunternehmen, Zertifizierung kein ausreichendes Signal für Aviation-Kompetenz - Ausnutzen der Ties des gebenden U.s nicht voll ausgeschöpft	
Organisatorische/prozessuale Anpassungen	keine Anpassung des Vertriebs für die Luftfahrtindustrie durchgeführt	
Integrationskosten	- Kosten für Zertifizierung - fehlende Investitionen in anderen funktionalen Bereichen	

Kriterien und Modellelemente	Fall 4	
	Marktentwicklung - neue Branche	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent	
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Leveraging		
Mobilisieren	Mangelnde Anpassung der Wertschöpfungskette (vor allem kein Vertrieb und Marketing für die Luftfahrtindustrie)	
Koordinieren		
Anwenden		
Wettbewerbsvorteil		
Kostenführerschaft		
Skaleneffekte		
Verbundeffekte		
Erfahrungseffekte		
Prozesstechnik (Erfahrungskurve)		
Produktdesign		durch flexible Fertigungstechnologien keine neuen Anlagen beim Zulieferer benötigt
Prozessdesign		
Kapazitätsausnutzung		
Input-Kosten (Faktorkosten)		
residuale Effekte der operativen Effektivität		
Differenzierung		
Preisführerschaft		
Image		
Support/Unterstützung		
Design		
Qualitätsführerschaft	durch die hohe Präzision bieten die Teile auch eine höhere Qualität	bessere Teile
undifferenziert oder nicht-differenziert		
Fokussierung		
auf Segmente		
auf geographische Märkte		
auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz	das gebende U. kann Metallteile präziser und flexibler herstellen als breit aufgestellte Unternehmen der Luftfahrtzulieferindustrie	

Kriterien und Modellelemente	Fall 5	
	Produktentwicklung - Variation	
	Typ der relationalen Ressource: Slack/Investment	
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
allgemein		
Unternehmen	Google (Alphabet Inc.)	Ocado LLC
Vorhaben	kurzfristig: Verbesserung und Etablierung von TensorFlow, langfristig: Entwicklung einer künstlichen Intelligenz	
angestrebte Ressource	Trainings Data	
Ressourcenbündel	Daten, Algorithmen und Kompetenzen zur Datenverarbeitung	
(Kern)Kompetenzen	Datenverarbeitung	schnelle Befriedigung der Konsumgüternachfrage, einfaches und komfortables Shopping, Forecasting, Service
Kooperationsform	schwierig einzuordnen	
Supporting Ties	keine	keine
Joint activities	Ocado wurde vorher Google Shop	
Structuring		
Akquirieren	quasi nicht notwendig	
Akkumulieren	Bewusstes Öffnen des Quellcodes von TensorFlow, um attraktiv für Unternehmen zu werden, da diese so die Möglichkeit für individuelle Anpassungen haben	
Abstoßen		
CEDE auf Ressourcenebene		
Effektivitätskriterium		damit kein Konkurrent aufgebaut wird
Branche	Internet	Konsumgüter
Größe	80.110 Mitarbeiter, 110,9 Mrd. USD Umsatz	1,5 Mrd. GBP Umsatz
Produkt	Internetsuchmaschine, Cloud, künstliche Intelligenz, Technologie...	Online Supermarkt
Location	global	online, aber Großbritannien fokussiert
Markt	genereller Internetmarkt	Konsumgütermarkt
Kunden	B2B (in diesem Fall), aber auch B2C und nahezu alle vorstellbaren Konstellationen	B2C
Effizienzkriterium und Überlassung	damit sich die Überlassung für beide Parteien rentiert	
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und Relational Resources)	Trainings Data als Voraussetzung für Machine Learning	
Erkennen der Relational Ressource	kein spezieller Fall, sondern allgemein erkannt, dass alle Daten von allen Unternehmen relevant sind	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		nein
Exklusivität in der Verwendung		
Überlassungsmechanismus		
Aufwand/Kosten		
intangible Ressource		
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		Organisation
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		Vertrag
Personengebundenheit		
Überlassungsmechanismus		Bereitstellung der Daten über die Cloud
Aufwand/Kosten		keine zusätzlichen Kosten, denn die Ocado

Kriterien und Modellelemente	Fall 5	
	Produktentwicklung - Variation	
	Typ der relationalen Ressource: Slack/Investment	
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		Anlernen der Daten bedeutet Aufwand, aber keine Kosten in Bezug auf die Überlassung der Daten
Opportunitätskosten		
Kosteneinsparung		
Zukünftiges Geschäft		
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	Zusammenspiel von Cloud und TensorFlow	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung	durch Machine Learning	
Integrationskosten		
Bundling		
Stabilisieren	Erkennen des Engpasses: Mangels an Daten für die Entwicklung einer AI	
Anreichern		
Pioneering		
Kompetenzen		
spezifische Kompetenzen in Bezug auf die	Machine Learning: Verwertung der Daten	
Merkmale und Instrumente von speziellen Wachstumsstrategien		
Marktdurchdringung		
bestehende Kunden		
Verbesserung/Anpassung der Produktqualität		
Ausbau von Zusatznutzen	durch Verbesserung der Algorithmen von TensorFlow und größeren Datenbasis	
Verbesserung der Distribution		
Intensivierung der Kommunikation		
Preisdifferenzierung		
neue Kunden		
Abwerben von der Konkurrenz		
Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten		
Verbesserung des Produktes	durch Verbesserung der Algorithmen von TensorFlow und größeren Datenbasis	
neue Verkaufsargumente/bessere Information		
Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber		
Marktentwicklung		
Neue Branche		
Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt		
Erweiterung der Produkteignung		
Schaffung neuer Anwendungsbereiche		
Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme		
Neue Location		
Regional		
National		
international		

Kriterien und Modellelemente	Fall 5	
	Produktentwicklung - Variation	
	Typ der relationalen Ressource: Slack/Investment	
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Produktentwicklung		
Produktvariation		
Zusatznutzen durch Serviceerweiterung	<i>aufgrund der Weiterentwicklung immer weitreichender einsetzbar, abhängig vom Kunden unterschiedlich möglich</i>	
Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen	<i>durch Machine Learning Entwicklung in Richtung künstliche Intelligenz</i>	
Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden	<i>indirekt durch Open Source Entscheidung</i>	
Produktinnovation		
Technische Produktinnovationen		
Anwendung neuer Technologien	<i>Entwicklung einer künstlichen Intelligenz stellt definitiv eine neue Technologie dar</i>	
Systeme statt Komponenten		
diverse innovationsstrategische Entscheidungen	<i>Öffnung des Quellcodes</i>	
Psychische Produktinnovationen		
Umpositionierung		
Neupositionierung		
CEDE auf Strategieebene		
Complementarity	<i>strategische Komplementarität</i>	
Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie		
Kosteneffizienz		
Marktzugang		
Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung		
Daten	<i>Trainings Data als Voraussetzung für die Entwicklung der künstlichen Intelligenz</i>	
Anlagen		
Know-How		
Expertise		<i>Strategische Abgabefähigkeit</i>
Gewährleistung		<i>permanente Bereitstellung der Daten für die Produktentwicklung, da es sich um eine intangible Ressource handelt</i>
Zertifizierung		
Reputation		
Rechtliche Aspekte/Ownership		<i>Nutzung der Cloud</i>
Desire		<i>strategische Abgabewilligkeit</i>
Wahl der Kooperationsform		
Zulassen der Sichtbarkeit		<i>nicht wirklich notwendig</i>
Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelagertes kooperatives Umfeld)		<i>positiv, da Ocado Google Shop ist</i>
Klassifizierung der Relational Ressource (EOS, Slack, Investment)		<i>Slack aus der Perspektive, dass die Daten einfach nur vorliegen Investment in Future Potential Rent aus der Perspektive, dass man davon ausgeht, dass sich die Qualität von TensorFlow verbessert, wenn Daten zur Verfügung gestellt werden (unter der Annahme, dass auch andere Unternehmen dies tun)</i>
Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens		<i>Nutzung von TensorFlow, Ersetzen des Barcode Scannens durch Bilderkennung</i>

Kriterien und Modellelemente	Fall 5	
	Produktentwicklung - Variation	
	Typ der relationalen Ressource: Slack/Investment	
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
Employ	<i>strategische Einbaufähigkeit</i>	
Wahl der Kooperationsform		
Integration in Wachstumsstrategie		
Rechtliche Aspekte	<i>die Policies erlauben explizit der Verwendung der Cloud-Daten zur Verbesserung der eigenen Produkte</i>	
Zertifizierung		
Reputation		
Organisatorische/prozessuale Anpassungen		
Integrationskosten	<i>keine</i>	
Leveraging		
Mobilisieren	<i>Entscheidung für Open Sourcing von TensorFlow</i>	
Koordinieren	<i>Zusammenspiel der komplementären Services wie TensorFlow und Cloud</i>	
Anwenden	<i>Gewährleistung durch die Formulierung der Policies</i>	
Wettbewerbsvorteil		
Kostenführerschaft		
Skaleneffekte		
Verbundeffekte		
Erfahrungseffekte		
Prozesstechnik (Erfahrungskurve)		
Produktdesign		
Prozessdesign		
Kapazitätsausnutzung		
Input-Kosten (Faktorkosten)		
residuale Effekte der operativen Effektivität		
Differenzierung		
Preisführerschaft		
Image	<i>Pionier in der Entwicklung einer künstlichen Intelligenz</i>	
Support/Unterstützung	<i>besserer Algorithmen für TensorFlow durch Open Sourcing und Apache 2.0 Lizenz</i>	
Design	<i>generell bessere künstliche Intelligenz</i>	
Qualitätsführerschaft	<i>aufgrund der großen Datenbasis</i>	
undifferenziert oder nicht-differenziert		
Fokussierung		
auf Segmente		
auf geographische Märkte		
auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz		

Kriterien und Modellelemente	Fall 6	
	Produktentwicklung - Innovation	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential	Rent
	nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
allgemein		
Unternehmen	Ingenieurdienstleister	Ingenieurdienstleister
Vorhaben	Entwicklung eines innovativen Konzepts für die mechanische Entwässerung einer Industriekläranlage	
angestrebte Ressource	Messtechnik zur Messung von Polymeren	
Ressourcenbündel	Kundenauftrag, Zentrifugen, Kompetenzen auf dem Gebiet der Regelungstechnik und Systemintegration	
(Kern)Kompetenzen	allgemeiner Maschinenbau mit Fokus auf Innovationsprojekten, Regelungstechnik und Systemintegration	Verfahrenstechnik und Labormesstechnik
Kooperationsform	schwer einzuordnen	
Supporting Ties	keine	keine
Joint activities	keine	
Structuring		
Akquirieren	Strukturierte Suche, aber ohne anfängliche	
Akkumulieren	Intention der Überlassung	
Abstoßen		
CEDE auf Ressourcenebene		
Effektivitätskriterium		damit kein Konkurrent aufgebaut wird
Branche	Umwelttechnologie	Wasser/Abwasser
Größe	KMU	KMU
Produkt	Dienstleistung	Dienstleistung
Location	Hessen	deutschlandweit
Markt	Innovationsprojekte im Bereich Umwelttechnologie in Hessen	Beratung und Optimierungsprojekte von kommunalen Kläranlagen
Kunden	Kunden mit speziellen technischen Innovationsanfragen	kommunale Kläranlagen
Effizienzkriterium und Überlassung		
Complementarity	Ressourcenfit	
Synergie (Fit zwischen Firm und Relational Resources)	Polymer-Messtechnologie -> kontinuierlicher Betrieb der Zentrifuge	
Erkennen der Relational Ressource	durch Technology Scouting wurde die Technologie entdeckt das Überlassungspotenzial wurde erst bei den Gesprächen beobachtet	
Expertise		Abgabefähigkeit
tangible Ressource		ja
Exklusivität in der Verwendung		Mietanlage kann nicht vermietet werden
Überlassungsmechanismus		Anliefern der Anlage
Aufwand/Kosten		Anlieferungskosten
intangible Ressource		
Klassifizierung (Personen, Organisation, Technologie, Beziehungen)		
Schutzmechanismus (contracts, causal ambiguity, agreement stability, imperfect mobility and first-mover advantage)		
Personengebundenheit		
Überlassungsmechanismus		
Aufwand/Kosten		
Desire		Abgabewilligkeit
Kosten		
Opportunitätskosten		Anlage kann nicht vermietet werden
Kosteneinsparung		
Zukünftiges Geschäft		
Employ	Einbaufähigkeit	
Fähigkeit zur Assimilierung	ermöglicht durch vorhandene Kompetenz	
Fähigkeit zur wirtschaftlichen Anwendung		
Integrationskosten		

Kriterien und Modellelemente	Fall 6	
	Produktentwicklung - Innovation	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent	nehmendes Unternehmen
Bundling		
Stabilisieren		
Anreichern	Erkennen der Messtechnologie als kritischer Erfolgsfaktor	
Pioneering	Integration in die Zentrifugensteuerung	
Kompetenzen		
spezifische Kompetenzen in Bezug auf die	Welche Kompetenzen ermöglichen die Nutzung der relationalen Ressource?	
Merkmale und Instrumente von speziellen Wachstumsstrategien		
Marktdurchdringung		
bestehende Kunden		
Verbesserung/Anpassung der Produktqualität		
Ausbau von Zusatznutzen		
Verbesserung der Distribution		
Intensivierung der Kommunikation		
Preisdifferenzierung		
neue Kunden		
Abwerben von der Konkurrenz		
Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten		
Verbesserung des Produktes		
neue Verkaufsargumente/bessere Information		
Preisanpassung auf Niveau der Wettbewerber		
Marktentwicklung		
Neue Branche		
Lösung anderer Probleme mit dem gleichen Produkt		
Erweiterung der Produkteignung		
Schaffung neuer Anwendungsbereiche		
Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme		
Neue Location		
Regional		
National		
international		
Produktentwicklung		
Produktvariation		
Zusatznutzen durch Serviceerweiterung		
Erweiterung des Produktes um einzelne Funktionen	Polymer-bedarfsgesteuerte Zentrifuge	
Anpassung des Produktes an veränderte Bedürfnisse bestehender Kunden	bessere Wirtschaftlichkeit ohne Polymer-Rückführung in die Kläranlage	
Produktinnovation		
Technische Produktinnovationen		
Anwendung neuer Technologien	Transfer der Titration von der Papierindustrie in die Klärschlammindustrie	
Systeme statt Komponenten	integrierte Regelungstechnik	
diverse innovationsstrategische Entscheidungen	Technology Scouting	
Psychische Produktinnovationen		
Umpositionierung		
Neupositionierung		

Kriterien und Modellelemente	Fall 6	
	Produktentwicklung - Innovation	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent nehmendes Unternehmen	gebendes Unternehmen
CEDE auf Strategieebene		
Complementarity	<i>strategische Komplementarität</i>	
Schließen eines Ressourcenmangels als Hemmnis einer Wachstumsstrategie		
Kosteneffizienz		
Marktzugang		
Überwinden von Marktschranken: Zertifizierung		
Daten		
Anlagen	<i>Polymer-Messtechnologie -> innovativen ressourcenschonenden Entwässerung</i>	
Know-How	<i>Expertenwissen -> Entwicklung Regelungstechnologie</i>	
Expertise		<i>Strategische Abgabefähigkeit</i>
Gewährleistung		<i>Abstellen des Experten für Innovation erforderlich, damit die Weiterentwicklung der Regelungstechnologie auch den Anforderungen der Titration entspricht</i>
Zertifizierung		
Reputation		
Rechtliche Aspekte/Ownership		
Desire		<i>strategische Abgabewilligkeit</i>
Wahl der Kooperationsform		
Zulassen der Sichtbarkeit		<i>extrem offen: Offenlegung von Schnittstellen zur Sicherstellung des Innovationserfolges</i>
Einstellung zur Kooperation (evtl. vorgelegertes kooperatives Umfeld)		<i>extrem positiv nach Erkennen des Potenzials des eigenen Produkts für Industriekläranlagen</i>
Klassifizierung der Relational Ressource (EOS, Slack, Investment)		<i>Investment in Future Potential Rent</i>
Strategischer Fit zur Strategie des gebenden Unternehmens		<i>Marktentwicklungsstrategie für Industriekläranlagen</i>
Employ	<i>strategische Einbaufähigkeit</i>	
Wahl der Kooperationsform		
Integration in Wachstumsstrategie	<i>Entwicklung der Regelungstechnik und Integration die Zentrifugensteuerung</i>	
Rechtliche Aspekte		
Zertifizierung		
Reputation		
Organisatorische/prozessuale Anpassungen	<i>Schnittstellenanpassungen und Anpassung der Steuerungs-Software der Zentrifuge</i>	
Integrationskosten	<i>Entwicklungszeit</i>	
Leveraging		
Mobilisieren	<i>quasi nicht notwendig, da projektbezogener Kundenauftrag</i>	
Koordinieren		
Anwenden		

Kriterien und Modellelemente	Fall 6	
	Produktentwicklung - Innovation	
	Typ der relationalen Ressource: Investment in Future Potential Rent	nehmendes Unternehmen
Wettbewerbsvorteil		
Kostenführerschaft		
Skaleneffekte		
Verbundeffekte		
Erfahrungseffekte		
Prozesstechnik (Erfahrungskurve)		
Produktdesign		
Prozessdesign		
Kapazitätsausnutzung		
Input-Kosten (Faktorkosten)		
residuale Effekte der operativen Effektivität		
Differenzierung		
Preisführerschaft	<i>durch geringere Entsorgungsmengen reduzieren sich die Entsorgungskosten und somit kann ein günstigere Preis erreicht werden</i>	
Image	<i>ressourcenschonende Technologie</i>	
Support/Unterstützung		
Design		
Qualitätsführerschaft	<i>einzigartiges Produkt</i>	
undifferenziert oder nicht-differenziert		
Fokussierung		
auf Segmente		
auf geographische Märkte		
auf bessere Produkte oder Dienstleistungen als die breit aufgestellte Konkurrenz		

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1988): Kriterien zur Identifikation dauerhafter Wettbewerbsvorteile. In: Simon, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit. Stuttgart 1988, S. 37-46.
- Aaker, D. A. (1989): Strategisches Markt-Management. Wiesbaden 1989.
- Afuah, A. (2001): Dynamic Boundaries of the Firm: Are Firms Better off Being Vertically Integrated in the Face of a Technological Change? *The Academy of Management Journal*, 44(2001)6, S. 1211-1228.
- Ahuja, G. (2000): Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(2000)3, S. 425-455.
- Albach, H. (1965): Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Krelle, W. (Hrsg.): Theorie des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums. Berlin 1965, S. 9-97.
- Alibaba (2017): Group Announcement. Unter:
http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p170518.pdf (abgerufen am 19.05.2018).
- Alizila (2014): Tmall Global GMV up 1,000 percent since February launch. Unter:
<http://www.alizila.com/tmall-global-gmv-up-1000-percent-since-february-launch/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Almus, M. & Nerlinger, E. A. (1999): Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter? *Small Business Economics* 13(1999)2, S. 141-154.
- Alphabet (2018): Alphabet Announces Fourth Quarter and Fiscal Year 2017 Results. Unter:
https://abc.xyz/investor/pdf/2017Q4_alphabet_earnings_release.pdf (abgerufen am 19.05.2018).
- Altmeyer, M. (1997): Gestaltung von Produktionskooperationen: Ein Verfahren zur Generierung, Bewertung und Auswahl von Strategien für horizontale zwischenbetriebliche Produktionskooperationen. Frankfurt 1997.
- Amabile, T. M. (1997): Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1997)1, S. 39-58.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1993)1, S. 33-46.
- Andrews, K. (1971): The concept of corporate strategy. Homewood 1971.
- Ang, S. H. & Wight, A. (2009): Building intangible resources: The stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(2009)1, S. 21-32.

- Ansoff, I. (1965): Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York 1965.
- Ansoff, I. (1966): Managementstrategie. München 1966.
- Arbaugh, J. B. & Camp, S. M. (2000): Managing growth transitions: Theoretical perspectives and research directions. In: Sexton, D. L. & Landström, H. (Hrsg.): The Blackwell handbook of entrepreneurship. Oxford 2000, S. 308-328.
- Arino, A. (2003): Measure of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(2003)1, S. 66-79.
- Arrow, K. J. (1962): Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: National Bureau of Economic Research (Hrsg.): *The rate and direction of inventive activity*. Princeton 1962, S. 609-626.
- Arrow, K. J. (1974): The limits of organization. New York 1974.
- Arthur D. L. (2013): Getting a better return on your innovation investment. O.O. 2013.
- Astley, G. & Fombrun, C. (1983): Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *The Academy of Management Review*, 8(1983)4, S. 576-587.
- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. ESV basics. 12. Aufl., Berlin 2008.
- Audretsch, D.; Santarelli, E. & Vivarelli, M. (1999): Start-up size and industrial dynamics: some evidence from Italian manufacturing. *International Journal of Organization*, 17(1999)7, S. 965-983.
- Azoyagroup (2017): So lockt Alibaba nach China. Unter:
<https://www.azoyagroup.com/de/blog/view/so-lockt-alibaba-nach-china-2/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Bachinger, M. & Pechlaner, H. (2011): Regionale Kernkompetenzen. Ein netzwerkbasierter Definitionsansatz. In: Pechlaner, H.; Fischer, E. & Bachinger, M. (Hrsg.): Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen. Wiesbaden 2011, S. 57-62.
- Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing. 7. Aufl., München 2003.
- Backhaus, K. & Voeth, M. (1995): Strategische Allianzen - Herausforderung neuer Kooperationsformen. In: Wagner, H. & Jäger, W. (Hrsg.): Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen - Die Kooperation im Lichte der Neuen Institutionenökonomik, Münster 1995, S. 63-83.

- Bae, J. & Gargiulo, M. (2004): Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. *The Academy of Management Journal*, 47(2004)6, S. 843-859.
- Baier, W. & Pleschak, F. (1996): Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen: Den Gründungserfolg sichern. Wiesbaden 1996.
- Bain, J. (1962): Barriers to new competition. Cambridge 1962.
- Baldwin, J. & Lin, Z. (2002): Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31(2002)1, S. 1-28.
- Balling, R. (1997): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main 1997.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1991)1, S. 99-120.
- Barney, J. B. (1997): Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River 1997.
- Barney, J. B. (1986a): Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(1986)10, S. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b): Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(1986)3, S. 656-665.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007): Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford 2007.
- Barney, J. B.; Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001): The resource-based view of the firm. Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(2001)6, S. 625-641.
- Basanez, M.; Inglehart, R. & Moreno, A. (1997): Human beliefs and values: A cross-cultural Sourcebook. Ann Arbor 1997.
- Bea, F. X. & Haas, J. (1995): Strategisches Management. Stuttgart 1995.
- Beatty, R. P. & Ritter, J. R. (1986): Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of Financial Economics*, 15(1986)1-2, S. 213-232.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002): The Determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance. *Small Business Economics*, 19(2002)4, S. 291-306.
- Becker, J. (2000): Marketing-Strategien. Systematische Kursbestimmung in schwierigen Märkten. München 2000.

- Becker, J. (2013): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 10. Aufl., München 2013.
- Bello, C. D.; Chelariu, C. & Zhang, L. (2003): The antecedents and performance consequences of rationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56(2003)1, S. 1-16.
- Belz, C. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme. Stuttgart 1991.
- Belz, C. & Reinhold, M. (2005): Kooperationen im Vertrieb. In: Zentes, J; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 845-867.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999): Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(1999)3, S. 178-194.
- Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C. & Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management. 4. Aufl., Heidelberg 2010.
- Bettis, R. & Prahalad, C. K. (1995): The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1995)1, S. 5-15.
- Bettis, R. A. & Wong, S.-S. (2003): Dominant logic, knowledge creation, and managerial choice. In: Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2003): The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford 2003, S. 343-355.
- Beverland, M. & Bretherton, P. (2001): The uncertain search for opportunities: Determinants of strategic alliances. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(2001)2, S. 88-99.
- Bidault, F. & Cummings, T. (1994): Innovating through alliances: expectations and limitations. *R&D Management*, 24(1994)1, S. 33-45.
- Bitzer, B. (1990): Innovationshemmnisse im Unternehmen. Wiesbaden 1990.
- Blaikie, N. W. H. (1991): A critique of the use of triangulation in social research. *Quality & Quantity*, 25(1991)2, S. 115-136.
- Blatter, J. K.; Janning, F. & Wagemann, C. (2007): Qualitative Politikanalyse: Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden. Wiesbaden 2007.
- Borchardt, A. & Göthlich, S. E. (2007): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 2. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 33-48.

- Börsig, C. & Baumgarten, C (1997): Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements. In: Macharzina, K. & Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management. Wiesbaden, S. 475-496.
- Bourgeois, L. J. (1981): On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1981)1, S. 29-39.
- Bragge, J.; Merisalo-Rentanen, H.; Nurmi, A & Tanner, L. (2007): A repeatable ecollaboration process based on thinklets for multi-organization strategy development. *Group Decision Negotiation*, 16(2007)4, S. 363-379.
- Brahma, S. S. & Chakraborty, H. (2011): From industry to firm resources: Resource based view of competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(2011)2, S. 7-21.
- Bresser, R. K. E. & Harl, J. (1986): Collective strategy: Vice or virtue? *The Academy of Management Review*, 11(1986)2, S. 408-427.
- Bresser, R. K. F. (1989): Kollektive Unternehmensstrategien. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59(1989)5, S. 545-564.
- Bresser, R. K. F. (2004): Ressourcenbasierter Ansatz. In: Schreyögg, G. & Werder, A. (Hrsg): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1296-1278.
- Brockhoff, K. (1966): Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen. Köln 1966.
- Bronder, C. & Pritzel, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategischer Allianzen. In: Bronder, C. & Pritzel, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen. Wiesbaden 1992, S. 17-46.
- Brown, S. (1996): Strategic manufacturing for competitive advantage. London 1996.
- Brumagim, A. L. (1994): A hierarchy of corporate resources. *Advances in Strategic Management*, 10A(1994), S. 81-112.
- Brush, T.; Bromiley, P. & Hendrickx, M. (1999): The relative influence of industry and corporation on business segment performance: an alternative estimate. *Strategic Management Journal*, 20(1999)6, S. 519-547.
- Brusoni, S.; Prencipe, A. & Pavitt, K. (2001): Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: Why do firms know more than they make? *Administrative Science Quarterly*, 46(2001)4, S. 597-621.
- Bryman, A. (1988): Quantity and quality in social research. London 1988.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007): Business research methods. Oxford 2007.
- Bühner, J. (1993): Der Mitarbeiter im Total-Quality-Management. Düsseldorf 1993.

- Burgers, W. P.; Hill, C. W. L. & Kim, W. C. (1993): A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(1993)6, S. 419-432.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. London 1961.
- Burt, R. S. (1992): Structural holes: The social structure of competition. Cambridge 1992.
- Campbell, S. (2003): Case studies in planning: comparative advantages and the problem of generalization. Working Paper Series, Nr. URRC 02-07. Ann Arbor: University of Michigan.
- Capar, N. & Kotabe, M. (2003): The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(2003)4, S. 345-355.
- Caves, R. & Porter, M. (1977): From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(1977)2, S. 241-262.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge 1962.
- Chaston, I. & Mangles, T. (1997): Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35(1997)1, S. 47-57.
- Chesbrough, H. & Appleyard, M. (2006): Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(2007)1, S. 57-73.
- Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014): Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W. & West, J. (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. Oxford 2014, S. 3-28.
- Chetty, S. & Holm, D. (2000): Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(2000)1, S. 77-93.
- Chi, T. (1994): Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(1994)4, S. 271-290.
- Child, J. (1975): Managerial and organizational factors associated with company performance. Part II. A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1975)1-2, S. 12-27.
- Chu, W. & Anderson, E. M. (1992): Capturing ordinal properties of categorical dependent variables: A review with application to modes of foreign entry. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1992)2, S. 149-160.

- Chu, W. & Chu, W. (1994): Signaling quality by selling through a reputable retailer: An example of renting the reputation of another agent. *Marketing Science*, 13(1994)2, S. 177-189.
- Coad, A. (2009): The growth of firms. A survey of theories and empirical evidence. New perspectives on the modern corporation series. Cheltenham 2009.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, 4(1937)16, S. 386-405.
- Coff, R. W. (1999): When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(1999)2, S. 119-133.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1990)1, S. 128-152.
- Coleman, J. (1990): Foundations of social theory. Cambridge 1990.
- Computerworlduk, Finnegan, M. (2016): Ocado to replace barcode scanning with AI 'vision' to speed packing processes. Unter: <https://www.computerworlduk.com/data/ocado-use-machine-learning-tools-speed-packing-processes-3648088/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Conner, K. R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics. *Journal of Management*, 17(1991)1, S. 121-154.
- Contractor, F. J. & Lorange, P. (1988): Why should firms cooperate? The strategy and economics basics for cooperate ventures. In: Contractor, F. J. & Lorange, P. (Hrsg.): Co-operative strategies in international business. Lexington 1988, S. 3-33.
- Corsten, H. (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie. Stuttgart 1998.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(1997)4, S. 361-386.
- Cressy, R. (2006): Determinants of small firm survival and growth. In: Casson, M.; Yeung, B.; Anuradha, B. & Wadeson, N. (Hrsg.): The Oxford handbook of entrepreneurship. Oxford 2006, S. 161-193.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs 1963.
- Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (2013): International Marketing. 10. Aufl., Mason 2013.
- D'Este, P.; Iammarino, S.; Savona, M. & von Tunzelmann, N. (2008): What hampers innovation? Evidence from the UK CIS4. SPRU Electronic Working Paper Series, Paper No. 168.

- Daniel, F.; Lohrke, F. T.; Fornaciari, C. J. & Turner, R. A. (2004): Slack resources and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57(2004)6, S. 565-574.
- Das, T. K. (2011): Strategic alliances in a globalizing world. Charlotte 2011.
- Das, T. K. & Teng, B. (1999): Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 13(1999)4, S. 50-62.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000): A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(2000)1, S. 31-61.
- Datta, D.; Guthrie, J. & Wright, P. (2005): Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(2005)1, S. 135-145.
- David, F. (1986): Fundamentals of strategic management. Columbus 1986.
- Davidsson, P.; Delmar, F. & Wiklund, J. (2006): Entrepreneurship and the growth of firms.
- Davidsson, P.; Steffens, P. & Fitzsimmons, J. (2009): Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 24(2009)4, S. 388-406.
- Day, G. S. (1998): Wettbewerbsvorsprünge wahren: Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen. In: Day, G. S.; Reibstein, D. J. & Gunther, R. E. (Hrsg.): Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie. Düsseldorf 1998.
- Däberitz, I & Boxen, S. (2018): Relational resources: Firm strategies and sources of competitive advantage through alliances. Working Paper, Darmstadt 2018.
- De Mattos, C.; Burgess, T. F. & Shaw, N. E. (2013): The Impact of R&D-specific factors on the attractiveness of small- and medium-sized enterprises as partners vis-à-vis alliance formation in large emerging economies. *R&D Management*, 43(2013)1, S. 1-20.
- Dell, M. (2008): Kooperationen in Forschung und Entwicklung. Erfolgsfaktoren-Chancen-Hürden-Tipps & Tricks. Wien 2008.
- Delmar, F. (1997): Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. In: Donckels, R. & Miettinen, A. (Hrsg.): Entrepreneurship and SME research: On its way to the new millennium. Aldershot 1997, S. 199-216.
- Denzin, N. K. (1970): The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods. London 1970.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(1989)12, S. 1504-1511.
- Dillerup, R. & Stoi, R. (2006): Unternehmensführung. München 2006.

- Dobler, D. W. & Burt, D. N. (1996): Purchasing and Supply Chain Management: Text and Cases. 6. Aufl., New York 1996.
- Döhmen, H. P. (1991): Anlässe, Ziele und Methodik der Diversifikation. Köln 1991.
- Dollinger, M. J. (1990): The Evolution of Collective Strategies in Fragmental Industries. *Academy of Management Review*, 15(1990)2, S. 266-285.
- Dollinger, M. J.; Golden, P.; Saxton, T. (1997): The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal – Strategic Management Journal*, 18(1997), S. 127-140.
- Doms, M.; Dunne, D. & Roberts, M. J. (1995): The role of technology use in the survival and growth of manufacturing plants. *International Journal of Industrial Organization*, 13(1995)4, S. 523-545.
- Donaldson, L. (1996): For positivist organization theory: Providing the hard core. London 1996.
- Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994): Typologies as a unique form of theory building - Toward improved under-standing and modeling. *Academy of Management Review*, 19(1994)2, S. 230-251.
- Doty, D. H.; Glick, W. H. & Huber, G. P. (1993): Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(1993)6, S. 1196-1250.
- Doz, Y. (1996): The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process. *Strategic Management Journal*, 17(1996)S1, S. 55-84.
- Droege/BDI (Hrsg.) (1998): Weltweite Studie Innovationsmanagement. o.O. 1998.
- Dunne, D., Roberts, M. & Samuelson, L. (1988): Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries. *RAND Journal of Economics*, 19(1988)4, S. 495-515.
- Dunne, T.; Roberts, M. & Samuelson, L. (1989): The growth and failure of U.S. manufacturing plants. *Quarterly Journal of Economics*, 104(1989)4, S. 671-98.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen. Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 67(1998)4, S. 230-236.
- Duschek, S. (2002): Innovationen in Netzwerken. Renten, Relationen, Regeln. Wiesbaden 2002.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(1998)4, S. 660-679.

- E-Tailment, Kolbrück, O. (2017): Warum Alibaba für deutsche Händler in China die erste Adresse ist. Unter: <http://etailment.de/news/stories/Internationalisierung-Warum-Alibaba-fuer-deutsche-Haendler-in-China-die-erste-Adresse-ist-20218> (abgerufen am 19.05.2018).
- Eggers, T. & Kinkel, S. (2002): Die „virtuelle Fabrik“ in weiter Ferne. Verbreitung und Nutzen von Produktionskooperationen im verarbeitenden Gewerbe. Fraunhofer ISI, PI-Mitteilung Nr. 25. Karlsruhe 2002.
- Eggers, T. & Kinkel, S. (2005): Verbreitung und Erfolg von Kooperationen im verarbeitenden Gewerbe. In: Wiendahl, H.-P.; Dreher, C. & Engelbrecht, A. (Hrsg.): Erfolgreich kooperieren. Berlin 2005, S. 13-24.
- Eggert, A.; Fassott, G. & Helm, S. (2005): Identifizierung und Quantifizierung mediiender und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen. In: Bliemel, F. W.; Eggert, A.; Fassott, G. & Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung, Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart 2005, S. 101-116.
- Eisele, J. (1995): Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Managements. Wiesbaden 1995.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(1989)4, S. 532-550.
- Elben, H. & Handschuh, M. (2004): Handbuch Kostensenkung. Methoden, Fallstudien, Konzepte und Erfolgsfaktoren. Weinheim 2004.
- Enkel, E. (2009): Chancen und Risiken von Open Innovation. In: Zerfaß, A. & Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Wiesbaden 2009, S. 177-192.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008): Qualitative methods in business research. London 2008.
- Eßig, M. (1999): Cooperative sourcing. Erklärung und Gestaltung horizontaler Beschaffungs-kooperationen in der Industrie. Frankfurt am Main 1999.
- Estrin, S.; Baghdasaryan, D. & Meyer, K. E. (2009): Institutional distance and human resource distance in international business strategies in emerging economies. *Journal of Management Studies*, 46(2009)7, S. 1171-1196.
- Etter, C. (2003): Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin und im interregionalen Vergleich. Diss., Berlin 2003.
- Evans, D. (1987a): The relationship between firm growth, size, and age: Estimates for 100 manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 35(1987)4, S. 567-581.

- Evans, D. (1987b): Tests of alternative theories of firm growth. *Journal of Political Economy*, 95(1987)4, S. 657-674.
- Evers, M. (1998): Strategische Führung mittelständischer Unternehmensnetzwerke. München 1998.
- Faix, A. & Görgen, W. (1994): Das "Konstrukt" Wettbewerbsvorteil. Grundlagen, Kennzeichnung und Planung. *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 16(1994)3, S. 160-166.
- Fasbender, V.; Bode, A. & Talmon l'Armée, T. (2010): Das Darmstädter ClusterVerständnis. In: Schönberger, R. & Elbert, R. (Hrsg.): Dimensionen der Logistik. Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen. Wiesbaden 2010, S. 1439-1459.
- FAZ, Jansen, J. (2017): Alibaba kämpft um Europa: Unter: <http://blogs.faz.net/netzwirtschaft-blog/2017/06/09/alibaba-kaempft-um-europa-4067/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Fellows, R. & Liu, M. M. A. (2009): Construction projects as joint ventures. Issues of culture and risk. In: Kobayashi, K.; Rashid, K. A.; Ofori, G. & Ogunlana, S. (Hrsg.): Joint Ventures in Construction. London 2009, S. 17-29.
- Fernández, E.; Montes, J. M. & Vázquez, C. J. (2000): Typology and strategic analysis intangible resources. A resource-based approach. *Technovation*, 20(2000)2, S. 81-92.
- Fietz, G. & Worschech, F. (2009): Expertise: Als Arbeitgeber attraktiv – auch in schwierigen Zeiten Ergebnisse einer Online-Befragung bayerischer Arbeitgeber im Auftrag des zbw - Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement f-bb / BayME / VBM. O.O. 2009.
- Fiol, C. M.; O'Connor, E. J. & Aguinis, H. (2001): All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels. *Academy of Management Review*, 26(2001)2, S. 224-242.
- Fischer, E. (2009): Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen. Wiesbaden 2009.
- Fischer, M. (2001): Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik. Grundlagen für die ökonomische Bewertung von Markteintrittsstrategien. Wiesbaden 2001.
- Fitjar, R.D. & Rodríguez-Pose, A. (2013): Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research Policy*, 42(2013)1, S. 128-138.
- Fladnitzer, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung. Wiesbaden 2006.
- Fleck, A. (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien. Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen. Wiesbaden 1995.

- Flick, U. (2011): Triangulation. Eine Einführung. 3. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Flyvbjerg, B. (2006): Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2006)2, S. 219-245.
- Flyvbjerg, B. (2011): Case study. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Hrsg.): The Sage handbook of qualitative research. Thousand Oaks, S. 301-316.
- Focus, Kappeler, M. (2017): An deutschen Kassen gibt's jetzt eine neue Bezahlart – aber nicht für Deutsche. Unter: https://www.focus.de/finanzen/banken/revolution-an-der-ladenkasse-an-deutschen-kassen-gibt-s-jetzt-eine-neue-bezahlart-aber-nicht-fuer-deutsche_id_7335993.html (abgerufen am 19.05.2018).
- Forbes (2015): Reasons Why Google's Latest AI-TensorFlow is Open Sourced. Unter: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/12/01/reasons-why-googles-latest-ai-tensorflow-is-open-sourced/#587672bb765b> (abgerufen am 19.05.2018).
- Foss, N. J. (1997): Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective. New York: 1997.
- Foss, N. J. & Ishikawa, I. (2007): Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(2007)5, S. 749-772.
- Frantzke, A. (1999): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft. Stuttgart 1999.
- Freiling, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden 2001.
- Freiling, J. (2005): Die Einordnung des Netzwerkgedankens in die Ressourcentheorie. In: Stahl, H. K. & von den Eichen, S. A. (Hrsg.): Vernetzte Unternehmen. Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels. Berlin 2005, S. 65-82.
- Freiling, J.; Gersch, M. & Goeke, C. (2008): On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29(2008)8-9, S. 1143-1164.
- Fried, A. (2007): Was erklärt die Resource-based View of the firm? In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immatrielle Ressourcen. 2. Aufl., München 2007, S. 185-217.
- Friese, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden 1998.
- Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. (1979): The role of organizational structure and process in strategy implementation. In: Schendel, D. & Hofer, C. W. (Hrsg.): Strategic management. A new view of business policy and planning. Little Brown 1979, S. 249-283.

- Galia, F. & Legros, D. (2004): Complementarities between obstacles to innovation evidence from France. *Research Policy*, 33(2004)8, S. 1185-1199.
- Gallus, P. (2011): Effiziente Organisationsformen im Regionalflugsegment von Netzwerk-Carriern. Situations-Struktur-Konfigurationen im europäischen Luftverkehr. Diss., Lohmar 2011.
- Gasman, O.; Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010): The future of open innovation. *R&D Management*, 38(2010)1, S. 1-9.
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004): Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. Proceedings of the R&D Management Conference, Lissabon 2004.
- Gebert, F. (1983): Diversifikation und Organisation – die organisatorische Eingliederung in die Organisation. Frankfurt 1983.
- Gemünden, H. G. (1988): „Promotors“ - Key Persons for the Development and Marketing of Innovative Industrial Products. In: Grønhaug, K. & Kaufmann, G. (Hrsg.): Innovation. A crossdisciplinary perspective. London 1988, S. 347-374.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005): Case studies and theory development in the social sciences. BCSIA studies in international security. Cambridge 2005.
- Gersch, M.; Freiling, J. & Goeke, C. (2005): Grundlagen einer "Competence-based Theory of the Firm". Arbeitspapier Nr. 100 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Ruhr Universität Bochum, Bochum 2005.
- Ghemawat, P. (1988): Dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufbauen. In: Simon, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit. Stuttgart 1988, S. 30-36.
- Ghemewatt, P. (2001): Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(2001)8, S. 137-147.
- Gilbert, B. A.; McDougall, P. P. & Audretsch, D. B. (2006): New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32(2006)6, S. 926-950.
- Girtler, R. (2001): Methoden der Feldforschung. 4., völlig neu bearbeitete Aufl., Wien 2001.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden 2010.
- Gold, M. & Campbell, A. (1998): Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76(1998)2, S. 131-145.
- Golem, Sawall, A. (2017): Alibaba will nach Europa kommen. Unter: <https://www.golem.de/news/versandcenter-alibaba-will-nach-europa-kommen-1701-125540.html> (abgerufen am 19.05.2018).

- Google (2017): Policies. Unter: <https://www.google.com/intl/de/policies/terms/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Granstrand, O. (1998): Towards a theory of the technology-based firm. *Research Policy*, 27(1998)5, S. 465-489.
- Granstrand, O.; Patel, P. & Pavitt, K. (1997): Multi-technology corporations: Why they have distributed rather than distinctive core competences. *California Management Review*, 39(1997)4, S. 8-25.
- Grant, R. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications of strategy formulation. *California Management Review*, 33(1991)3, S. 114-135.
- Grant, R. M. (1998): Contemporary strategy analysis. Malden 1998.
- Grant, R. M. (2002): Contemporary strategy analysis, concepts, techniques, applications. 4. Aufl., Oxford 2002.
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(1991)3, S. 114-135.
- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1996)S2, S. 109-122.
- Grant, R. M. & Baden-Fuller, C. (2004): A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(2004)1, S. 61-84.
- Gregori, T. R. (1987): Resources are not, they become. An institutional theory. *Journal of Economic Issues*, 21(1987)3, S. 1241-1263.
- Greif, S. (2011): Erfindungen als Gegenstand von Kooperationen in Forschung und Innovation. In: Parthey, H. & Spur, G. (Hrsg.): Wissenschaft und Innovation. Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2001. 2. Aufl., Berlin 2011, S. 97-112.
- Grimm, J. (1966): Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen. Berlin 1966.
- Grochla, E. (1978): Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart 1978.
- Gulati, R. (1995): Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(1995)4, S. 619-652.
- Gulati, R. (1998): Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(1998)4, S. 293-317.
- Gulati, R. (1999): Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(1999)5, S. 397-420.
- Gulati, R.; Khanna, T. & Nohria, N. (1994): Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *MIT Sloan Management Review*, 35(1994)3, S. 61-69.

- Gulati, R.; Lavie, D. & Madhavan, R. R. (2011): How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, 31(2011), S. 207-224.
- Gulati, R.; Nohria, N. & Zaheer, A. (2000): Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(2000)3, S. 203-215.
- Hadjimanolis, A. (1999): Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(1999)9, S. 561-570.
- Hadjimanolis, A. (2003): The barriers approach to innovation. In: Shavinina, L. V. (Hrsg.): The international handbook on innovation. Kidlington 2003, S. 559-573.
- Hagedoorn, J. (2002): Inter-firm R&D partnerships. An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy* 31(2002)4, S. 477-492.
- Hagenhoff, S. (2008): Innovationsmanagement für Kooperationen. Eine instrumentenorientierte Betrachtung. Göttingen 2008.
- Hagenhoff, S. & Schumann, M. (2004): Kooperationsformen. Grundtypen und spezielle Ausprägungen. Institut für Wirtschaftsinformatik, Georg-August-Universität Göttingen, Arbeitsbericht, Göttingen 2004.
- Hahlweg, W. (1960): Carl von Clausewitz. In: Hahlweg, W. (Hrsg.): Klassiker der Kriegskunst. Darmstadt 1960, S. 244-266.
- Hall, B. (1987): The relationship between firm size and firm growth in the US manufacturing sector. *Journal of Industrial Economics*, 35(1987)4, S. 583-600.
- Hall, D. J. & Saias, M. A. (1980): Strategy follows structure! *Strategic Management Journal*, 1(1980) 2, S. 149-163.
- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(1991)S1, S. 83-103.
- Hamel, G. (2000): Leading the revolution. Concordville 2000.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994): Competing for the future. Boston 1994.
- Hamel, G.; Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with your competitors—and win. *Harvard Business Review*, 67(1989)1, S. 133-139.
- Hamel, G.; Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1989)1, S. 133-139.
- Hammann, P. & Lohrberg, W. (1986): Beschaffungsmarketing: Eine Einführung. Stuttgart 1986.
- Handelsblatt (2017): Rossmann und dm buhlen um chinesische Kunden. Unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/drogerie-rivalen->

- rossmann-und-dm-buhlen-um-chinesische-kunden/19606318.html (abgerufen am 19.05.2018).
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(1984)2, S. 149-164.
- Harhoff, D.; Stahl, K. & Woywode, M. (1998): Legal form, growth and exit of West German firms - Empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries. *Journal of Industrial Economics*, 46(1998)4, S. 453-488.
- Harrigan, K. R. (1980): Strategies for declining businesses. Lexington 1980.
- Harrison, J. S.; Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (2001): Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(2001)6, S. 679-690.
- Hauschildt, J. (2003): Promotors and champions in innovations: Development of a research paradigm. In: Shavinina, L. V.: The international handbook on innovation. Kidlington 2003, S. 804-811.
- Hauschildt, J. & Kirchmann, E. (2001): Teamwork for innovation - the 'troika' of promotors. *R&D Management*, 31(2001)1, S. 41-49.
- Hauth, W. (1964): Grundfragen des Unternehmenswachstums unter besonderer Berücksichtigung seiner Finanzierung. Freiburg 1964.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1983): The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning. *INFORMS*, 13(1983)2, S. 54-71.
- Hellwig, K. (1990): Grundprinzipien einer Theorie des Wachstums. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60(1990)2, S. 125-133.
- Helm, S. & Klode, C. (2011): Challenges in measuring corporate reputation. In: Helm, S.; Liehr-Gobbers, K. & Storck, C. (Hrsg.): Reputation Management. Berlin 2011, S. 99-110.
- Hendry, J. (1989): Technology, marketing, and culture: the politics of new product development. In: Mansfield, R. (Hrsg.): Frontiers of management. London 1989, S. 96-108.
- Henkel AG & Co. KGaG (2014): Geschäftsbericht 2013. Düsseldorf 2014.
- Hennart, J.-F. (1988): A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(1988)4, S. 361-374.
- Hennert, J.-F.; Roehl, T. & Zietlow, D. S. (1999): 'Trojan horse' or 'workhorse'? The evolution of U.S.-Japanese joint ventures in the United States. *Strategic Management Journal*, 20(1999)1, S. 15-29.

- Henselek, H. F. (1996): Das Management von Unternehmungskonfigurationen. Diss., Wiesbaden 1996.
- Herold, D. M.; Jayaraman, N. & Narayanaswamy, C. R. (2006): What is the relationship between organizational slack and innovation? *Journal of Managerial Issues*, 18(2006)3, S. 372-392.
- Hess, T. (2002): Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. Wiesbaden 2002.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E. & Nixon, R. D. (1993): A mid-range theory of interfunctional integration, its antecedents and outcomes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10(1993)1–2, S. 161-185.
- Hoetker, G. & Mellewigt, T. (2009): Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(2009)10, S. 1025-1044.
- Hofmann, E. & Prockl, G. (2009): Der Value-Based View im Kompetenzansatz. Ein analytischer Blick zurück und Gedanken zur zukünftigen Reintegration. In: Proff, H.; Burmann, C. & Freiling, J. (Hrsg.): Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, Band 3: Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zu einer „Theorie der Unternehmung“. München 2009, S. 41-73.
- Holm (ohne Jahr): Hessen Aviation bündelt die hessischen Akteure und Aktivitäten in der Luftfahrttechnik und Luftverkehrswirtschaft. Unter: <http://frankfurt-holm.de/de/hessen-aviation> (abgerufen am 19.05.2018).
- Holtbrügge, D. (2004): Management of international strategic business cooperation. *Thunbird International Business Review*, 46(2004)3, S. 255-274.
- Holtbrügge, D. (2005): Management internationaler strategischer Allianzen. In: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Allianzen und Netzwerke in der realen und virtuellen Ökonomie. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 873-894.
- Hölzl, W. & Janger, J. (2011): Innovation barriers across firm types and countries. Paper presented at the DIME Final Conference, 6-8 April 2011, Maastricht 2011.
- Hoopes, D. G.; Madsen, T. L. & Walker, G. (2003): Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(2003)10, S. 889-902.
- Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A.; Wan, W. P. & Yiu, D. (1999): Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(1999)3, S. 417-456.

- Huber, S. (1995): Das Geld wird im Einkauf verdient. *io Management Zeitschrift*, 64(1995)7-8, S. 22-24.
- Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 2. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 3. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Hungenberg, H. & Wulf, T. (2007): Grundlagen der Unternehmensführung. 3. Aufl., Berlin 2007.
- Hungenberg, H.; Wulf, T. & Maack, B. (2003): Erfolgsmessung in strategischen Allianzen. Ein Ansatz zur aktivitätsbasierten Erfolgsmessung illustriert am Beispiel einer Luftverkehrsallianz. Institut für Unternehmensplanung der Universität Gießen, Arbeitspapier 03-01, Gießen 2003.
- Hunger, J. & Wheelden, T. (1998): Strategic management. 6. Aufl., New York 1998.
- Hyytinen, A. & Toivanen, O. (2005): Do financial constraints hold back innovation and growth? Evidence on the role of public policy. *Research Policy*, 34(2005)9, S. 1385-1403.
- Iammarino, S.; Sanna-Randaccio, F. & Savona, M. (2007): The perception of obstacles to innovation. Foreign Multinational and Domestic Firms in Italy. *Revue d'Economie Industrielle*, 125(2007)1, S. 75-104.
- IHK Kassel (2014): Branchenprofil Luft- und Raumfahrtindustrie in Hessen. Unter: https://www.ihk-kassel.de/solva_docs/branchenprofil_luft_und_raumfahrtindustrie.pdf (abgerufen am 19.05.2018).
- Internetworld 1(2017): Wie Alibaba Europa erobern will. Unter: <https://www.internetworld.de/e-commerce/alibaba/alibaba-europa-erobern-1224727.html> (abgerufen am 18.05.2018).
- Internetworld 2 (2017): Alibaba auf großer Expansion: Wenn China zu klein wird. Unter: <https://www.internetworld.de/e-commerce/alibaba/alibaba-grosser-expansion-china-zu-klein-1188898.html> (abgerufen am 18.05.2018).
- IT-Zoom (2017): Warum Bosch mit Alibaba kooperiert. Unter: <https://www.it-zoom.de/it-director/e/warum-bosch-mit-alibaba-kooperiert-16775/> (abgerufen am 12.12.2017).
- Jansen, A. S. (2008): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. 5., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2008.

- Jansen, S. A. (2001): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- JAXenter (2017): Vision/Speech API, TensorFlow & Cloud Machine Learning: So macht Google Maschinen klüger. Unter: <https://jaxenter.de/google-cloud-machine-learning-laforge-62187> (abgerufen am 19.05.2018).
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2003): Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2003)1, S. 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977): The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1977)1, S. 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975): The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(1975)3, S. 305-323.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993): Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. 3. Aufl., New York 1993.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington; R. (2008): Exploring corporate strategy. London 2008.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington; R. (2011): Strategisches Management : eine Einführung ; Analyse, Entscheidung und Umsetzung. 9. Aufl., London 2011.
- Jünger, M. (2008): Internes Unternehmenswachstum. Analyse von Wachstumstreibern und empirische Evaluation in mittelständischen Unternehmen. München 2008.
- Jürgens, U. (2000): New Product Development and Production Networks. Berlin 2000.
- Kale, P. & Singh, H. (2007): Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(2007)10, S. 981-1000.
- Kale, P. & Singh, H. (2009): Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(2009), S. 45-62.
- Kale, P.; Singh, H. & Perlmutter, H. (2000): Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(2000)3, S. 217-237.
- Kaufmann, F. (1993): Internationalisierung durch Kooperation. Wiesbaden 1993.
- Kauser, S. & Shaw, V. (2004): The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21(2004)1, S. 17-52.

- Ketchen, D. J. (1997): Organizational configurations and performance. A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40(1997)1, S. 223-240.
- Ketchen, D. J.; Thomas, J. A. & Snow, C. C. (1993): Organizational configurations and performance. A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36(1993)6, S. 1278-1313.
- Khandwalla, P. N. (1973): Viable and effective organizational design of firms. *Academy of Management Journal*, 16(1973)3, S. 481-495.
- Khanna, T.; Gulati, R. & Nohria, N. (1998): The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(1998)3, S. 193-210.
- Kieser, A. (1998): Der situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 3. Aufl., Stuttgart 1998, S. 155-183.
- Kieser, A. (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 215-246.
- Killich, S. (2005): Kooperationsformen. In: Becker, T.; Dammler, I., Howaldt, J. & Loose, A. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Erfolg*. Berlin 2005, S. 13-22.
- Kim, W. C. & Hwang, P. (1992): Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1992)1, S. 29-53.
- Kimura, F (2003): Globalizing activities and the rate of survival: Panel data analysis on Japanese firms. *Journal of the Japanese and International Economies*, 17(2003)4, S. 538-560.
- Klaas-Wissing, T. (2009): Der Konfigurationsansatz in der Logistikforschung - Aktueller Stand, Potenziale und Grenzen. In: Albers, S. & Reihlen, M. (Hrsg.): *Management integrierter Wertschöpfungsnetzwerke*. Köln 2009, S. 49-72.
- Klaas, T. (2002): *Logistik-Organisation - Ein konfigurationstheoretischer Ansatz zur logistikorientierten Organisationsgestaltung*. Diss., Wiesbaden 2002.
- Klumpp, T. (2000): *Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf*. St. Gallen 2000.
- Knight, G. A. & Kim, D. (2009): International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2009)2, S. 255-273.
- Knoblich, H. (1969): Zwischenbetriebliche Kooperation. Wesen, Formen und Ziele. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 39(1969)8, S. 497-514.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (2004): Strategisches Management. In: Schreyögg, G. & Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart 2004, S. 1383-1392.

- Kogut, B. & Singh, H. (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal on International Business Studies*, 19(1988)3, S. 411-432.
- Köhne, T. (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk. Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft. Wiesbaden 2006.
- Kollat, D. T.; Blackwell, R. D. & Robeson, J. F. (1972): Strategic Marketing, New York 1972.
- Kolloge, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen: eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau. Aachen 2010.
- Kontos, G. (2004): Bewertung des Erfolgs von Unternehmensnetzwerken in der F&E. Diss., Aachen 2004.
- Kotha, S.; Rajgopal, S. & Rindova, V. (2001): Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure internet firms. *European Management Journal*, 19(2001)6, S. 571-586.
- Kotler, P. (1999): Kotler on marketing. New York 1999.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (1999): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. Aufl., Stuttgart 1999.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. & Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing. 3. Aufl., München 2003.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. & Wong, V. (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl., München 2011.
- Kräkel, M. (1999): Organisation und Management. Tübingen 1999.
- Krieger, C. (2001): Erfolgsfaktoren interkultureller Strategischer Allianzen. Am Beispiel von bilateralen Kooperationen zwischen deutschen, französischen und japanischen Automobilunternehmen. Diss., Duisburg 2001.
- Krüger, W. & Homp, C. (1996): Marktorientierte Kernkompetenzen und ihr strategischer Einsatz. Arbeitspapier Nr. 4/96 der Professur für Betriebswirtschaftslehre II an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 1996.
- Krugman, P. (1991): Geography and trade. Cambridge 1991.
- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1977, S. 3-36.
- Kummer, C. (2005): Internationale Fusions und Akquisitionsaktivität. Wiesbaden 2005.

- Küting, K. (1980): Unternehmerische Wachstumspolitik. Eine Analyse unternehmerischer Wachstumsentscheidungen und die Wachstumsstrategien deutscher Unternehmungen. Berlin 1980.
- Kutscher, M. (1992): Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleineren und mittleren Unternehmen. In: Kumar, B. N. & Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit. München 1992, S. 497-530.
- Kutschker, M. & Schmid, S. (2008): Internationales Management. 6. Aufl., München 2008.
- Kwon, Y. C. & Konopa, L. J. (1993): Impact of host country characteristics on the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review*, 10(1993)2, S. 60-76.
- Lado, A.; Boyd, N. G. & Wright, P. (1992): A competency-based model of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 18(1992)1, S. 77-91.
- Ladwig, D. (1996): F&E-Kooperationen im Mittelstand. Grundlagen für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Wiesbaden 1996.
- Lambe, J.; Spekman, R. & Hunt, S. (2002): Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(2002)2, S. 141-158.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5. Aufl., Weinheim 2010.
- Lane, P. J.; Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001): Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(2001)6, S. 1139-1161.
- Lavie, D. (2006): The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(2006)3, S. 638-658.
- Lavie, D. & Rosenkopf, L. (2006): Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(2006)4, S. 797-818.
- Lerch, F. (2009): Netzwerkdynamiken im Cluster. Optische Technologien in der Region Berlin-Brandenburg. Diss., Berlin 2009.
- Lippman, S. & Rumelt, R. (1982): Uncertain imitability: an analysis of of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(1982)2, S. 418-438.
- Lippman, S. A. & Rumelt, P. R. (1982): Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(1982)2, S. 418-438.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (2003): A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(2003)11, S. 1069-1086.
- Löbner, H. (1988): Diversifikation und Unternehmenserfolg. Wiesbaden 1988.

- Logistik Express (2017): Alibaba wählt Kühne + Nagel als Partner in der globalen Logistik. Unter: <https://www.logistik-express.com/alibaba-waehlt-kuehne-nagel-als-partner-in-der-globalen-logistik/> (abgerufen am 18.05.2018).
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999): The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(1999)4, S. 317-338.
- LRQA (2018): Qualitätsmanagement Luftfahrt & Raumfahrt. Unter: <http://www.lrqa.de/ihre-branche/qualitaetsmanagement-luftfahrt-raumfahrt/> (abgerufen am 18.05.2018).
- Luckan, E. (1970): Grundlagen der betrieblichen Wachstumsplanung. Wiesbaden 1970.
- Lueger, M. (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung, Methodologie, Organisierung, Materialanalyse. Wien 2000.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Management. Konzepte – Methoden – Praxis. 6. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Makadok, R. (2001): Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(2001)5, S. 387-401.
- Makadok, R. (2003): Doing the right thing and knowing the right thing to do. Why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal*, 24(2003)10, S. 1043-1055.
- Mankiw, N. G. (2004): Volkswirtschaftslehre. 3. Aufl., Stuttgart 2004.
- Markham, S. & Aiman-Smith, L. (2001): Product champions: Truths, myths and management. *Research-Technology Management*, 44(2001)3, S. 44-50.
- Markides, C. (1998): Strategic innovation in established companies. *Sloan Management Review*, 39(1998)3, S. 31-42.
- Mata, J., Portugal, P. & Guimaraes, P. (1995): The survival of new plants: Start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, 13(1995)4, S. 459-481.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl., Weinheim 2002.
- McEvily, B. & Marcus, A. (2005): Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(2005)11, S. 1033-1055.
- McGahan, A. & Porter, M. (1997): How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(1997) Summer Special Issue, S. 15-30.

- McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010): Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2010)2, S. 261-288.
- Meffert, H. (1998): Marketing. 8. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Meffert, H. & Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management. 3. Aufl., Stuttgart 1998.
- Meffert, H.; Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10. Aufl., Berlin 2008.
- Mehrmann, E. (2004): Controlling in der Praxis. Wie kleine und mittlere Unternehmen ein effektives Berichtswesen aufbauen Mit Fallbeispielen und Checklisten. Wiesbaden 2004.
- Meyer, A. & Davidson, J. H. (2001): Offensives Marketing. Gewinnen mit POISE: Märkte gestalten - Potentiale nutzen. München 2001.
- Meyer, A. D.; Tsui, A. S. & Hinings, C. R. (1993): Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(1993)6, S. 1175-1195.
- Michel, L. (2009): Management von Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung. Konstanz 2009.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994): Qualitative data analysis. An expanded sourcebook. 2. Aufl., Thousand Oaks 1994.
- Miller, D. (1981): Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalten. *Journal of Management Studies*, 18(1981)1, S. 1-26.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984): Organizations - A Quantum View. Englewood Cliffs 1984.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(1978)9, S. 934-948.
- Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs 1979.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(1979)4, S. 582-589.
- Mintzberg, H. (1984): A typology of organizational structure. In: Miller, D. & Friesen, P. H. (Hrsg.): Organizations - A Quantum View. Englewood Cliffs 1984, S. 68-86.

- Mintzberg, H. (1988): Generic strategies: Toward a comprehensive framework. In: Lamb, R. & Shrivastava, P. (Hrsg.): *Advances in Strategic Management*. Greenwich 1988, S. 70-82.
- Mintzberg, H. (1990): The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(1990)3, S. 171-195.
- Miroschedji, S. A. (2002): Globale Unternehmens- und Wertschöpfungsnetzwerke: Grundlagen - Organisation - Gestaltung. Wiesbaden 2002.
- Misoch, S. (2015): Qualitative Interviews. Berlin 2015.
- Mitchel, W. & Singh, H. (1996): Entrenched success: The reciprocal relationship between alliances and business sales. *Academy of Management Proceedings*, (1996)1, S. 31-35.
- Mitchell, W.; Dussauge, P. & Garrette, B. (2002): Alliances with competitors: How to combine and protect key resources? *Creativity and Innovation Management*, 11(2002)3, S. 203-223.
- Mizutani, F. & Nakamura, E. (2014): Managerial incentive, organizational slack, and performance: empirical analysis of Japanese firms' behavior. *Journal of Management & Governance*, 18(2014)1, S. 245-284.
- Mohnen, P. & Röller, L. H. (2005): Complementarities in innovation policy. *European Economic Review*, 49(2005)6, S. 1431-1450.
- Mohnen, P. & Rosa, J. (2000): Les obstacles à l'innovation dans les industries de services au Canada. *L'Actualité Economique*, 77(2000)2, S. 231-254.
- Mohnen, P.; Palm, F. C.; van der Loeff, S. S. & Tiwari, A. (2008): Financial constraints and other obstacles: are they a threat to innovation activity? *De Economist*, 156(2008)2, S. 201-214.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994): Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(1994)2, S. 135-152.
- Moldaschl, M. (2007): Immaterielle Ressourcen. 2. erweiterte Aufl., München 2007.
- Moldaschl, M. & Fischer, D. (2004): Beyond the management view: A ressource-centered socio-economic perspective. *Management Revue*, 15(2004)1, S. 122-151.
- Montoro-Sánchez, A.; Ortiz-de-Urbina-Criado, A. & Romero-Martínez, A. M. (2009): The decision to use alliances as corporate entrepreneurship: The role of resources and skills. *Group Decision Negotiation*, 18(2009)5, S. 431-448.

- Morschett, D. (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, B.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 377-404.
- Mowery, D. C.; Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (1988): Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research Policy*, 27(1988)5, S. 507-523.
- Mowery, D. C.; Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (1996): Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(1996)S2, S. 77-91.
- Müller-Stewens, G. (1990): Strategische Suchfeldanalyse. Die Identifikation neuer Geschäfte zur Überwindung struktureller Stagnation. 2. Aufl., Wiesbaden 1990.
- Müller, C. (2003): Projektmanagement in F&E Kooperationen - eine empirische Analyse in der Biotechnologie. Norderstedt 2003.
- Müller, S. & Gelbrich, K. (2015): Interkulturelles Marketing. 2. Aufl., München 2015.
- Müller, W. (1964): Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmenswachstums. *Die Unternehmung*, 18(1964)3, S. 185-196.
- Müschen, J. (1998): Markterschließungsstrategien in Mittel- und Osteuropa. Bergtheim 1998.
- Müser, M. (1999): Ressourcenorientierte Unternehmensführung. Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung. Diss., Siegen 1999.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982): An evolutionary theory of economic change. Cambridge 1982.
- Newbert, S. L. (2007): Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2007)2, S. 121-146.
- Newbert, S. L. (2008): Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(2008)7, S. 745-768.
- Nieschlag, R.; Dichtl, E. & Hörschgen, H. (1997): Marketing. 18. Aufl., Berlin 1997.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996): Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(1996)5, S. 1245-1264.
- Nooteboom, B. (2008): Interfirm alliances. O.O. 2008.
- Norheim-Hansen, A. (2013): A natural-resource-based examination of strategic alliance formation. In: Das, T. K. (Hrsg.): Interpartner dynamics in strategic alliances. Charlotte 2013, S. 73-96.

- Ocado (2018): Preliminary Annual report. Unter:
<http://www.ocadogroup.com/~media/Files/O/Ocado-Group/reports-and-presentations/2018/fy-17-prelim-results-announcement.pdf> (abgerufen am 19.05.2018).
- Ocadotechnology, Voica, A. (2016): Ocado announces machine learning-enhanced contact center for customer emails. Unter: <https://ocadotechnology.com/press-releases/ocado-announces-machine-learning-enhanced-contact-center-for-customer-emails/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Oesterle, M.-J. (2005): Kooperationen in Forschung & Entwicklung. In: Zentes, B.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 769-796.
- Ohmae, K. (1986): Japanische Strategien. Hamburg 1986.
- Olemotz, T. (1995): Strategische Wettbewerbsvorteile durch industrielle Dienstleistungen. Frankfurt am Main 1995.
- Oliver, C. (1997): Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(1997)9, S. 687-713.
- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993): Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(1993)6, S. 1345-1361.
- Oxley, J. & Silverman, B. (2008): Inter-firm alliances: A new institutional economics approach. In: Brousseau, E. & Glachant J.-M. (Hrsg.): New Institutional Economics. A Guidebook, Cambridge 2008, S. 209-234.
- Pantazis, N. (2006): Unternehmensgründungen in regionalen Clustern, untersucht am Beispiel der optischen Technologien in Südostniedersachsen. Diss., Hannover 2006.
- Parkhe, A. (1991): Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(1991)4, S. 579-601.
- Parkhe, A. (1993): Strategic alliance structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(1993)4, S. 794-829.
- Parkhe, A. (1998): Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(1998)3, S. 219-240.
- Parmigiani, A. & Rivera-Santos, M. (2011): Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(2011)4, S. 1108-1136.

- Pearce, J. & Robinson, R. (1997): Strategic management. Formulation, implementation and control. 6. Aufl., Chicago 1997.
- Penrose, E. (1959): The theory of the growth of the firm. Oxford 1959.
- Penrose, E. (1996): The theory of the growth of the firm. 3. Aufl., New York 1996.
- Penrose, E. T. (1960): The growth of the firm – A case study: The Hercules Powder Company. *The Business History Review*, 34(1960)1, S. 1-23.
- Perlitz, M. (1997): Internationales Management. 3. Aufl., Stuttgart 1997.
- Perlitz, M. (2004): In Kooperation internationale Märkte erobern. *Absatzwirtschaft*, 47(2004)1, S. 24-29.
- Perlitz, M. & Seger, F. (2000): Konzepte internationaler Markteintrittsstrategien. In: von der Oelsnitz, D. (Hrsg.): Markteintritts-Management. Stuttgart 2000, S. 89-119.
- Peteraf, M.A. & Barney, J. B. (2003): Unraveling the resourcebased tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(2003)4, S. 309-323.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(1993)3, S. 179-191.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York 1978.
- Pfohl, H.-C. (2005): Erfolgspotentiale und Erfolgspositionen in Logistik/Supply Chain Management. In: Amelingmeyer, J. & Harland, P. E. (Hrsg.): Technologiemanagement & Marketing. Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements. Wiesbaden 2005, S. 563-585.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 42(1982)2, S. 267-284.
- Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (2003): Mikroökonomie. 5. Aufl., München 2003.
- Piore, M. J. (1979): Qualitative Research Techniques in Economics. *Administrative Science Quarterly*, 24(1979)4, S. 560-569.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York 1980.
- Porter, M. E. (1986): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Frankfurt am Main 1986.
- Porter, M. E. (1992): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). 7.Aufl., Frankfurt am Main 1992.
- Porter, M. E. (1995): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 8. Aufl., Frankfurt am Main 1995.

- Porter, M. E. (1996): What is strategy? *Harvard Business Review*, November/Dezember 1996, S.61-78..
- Porter, M. E. (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Sonderausgabe. Wien 1999.
- Porter, M. E. & Fuller, M. B. (1989): Koalitionen und globale Strategien. In: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung. Wiesbaden 1989, S. 363-400.
- Powell, T. (1996): How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17(1996)4, S. 323-334.
- Powell, T. (2001): Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(2001)9, S. 875-888.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. (1986): The dominant logic: A new link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(1986)6, S. 485-501.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June 1990, S. 79-91.
- Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. (2008): The new age of innovation. New York 2008.
- Pressebox (2017): Ein Jahr Alipay in Deutschland: Erwartungen deutlich übertroffen. Unter: <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/concardis-gmbh/Ein-Jahr-Alipay-in-Deutschland-Erwartungen-deutlich-uebertroffen/boxid/879810> (abgerufen am 19.05.2018).
- Provan, G. K.; Fish, A. & Sydow, J. (2007): Interorganizational Networks at the Network Level. A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(2007)3, S. 479-516.
- Quack, H. (2000): Internationale Kooperationen. Frankfurt am Main 2000.
- Rao, H. (1994): The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15(1994)S1, S. 29-44.
- Ray, G.; Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004): Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(2004)1, S. 23-37.
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1990)1, S. 88-102.

- Remmerbach, K.-U. (1988): Markteintrittsentscheidungen. Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Bewertungs- und Entscheidungsaspekts. München 1998.
- Renz, T. (1998): Management in internationalen Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden 1998.
- Rief, A. (2008): Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Netzwerke. Wiesbaden 2008.
- Roberts, P. (1999): Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(1999)7, S. 655-670.
- Roberts, P. (1999): Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(1999)7, S. 655-670.
- Romeiser, T. (1998): Marktzutrittsschranken im Handel. Göttingen 1998.
- Rosen, R. (1995): Strategic management. An introduction. London 1995.
- Rossmann (2017): Geschäftsentwicklung 2016. Unter:
<https://www.rossmann.de/unternehmen/presse/pressemeldungen/170102-Geschaeftsentwicklung-2016.html> (abgerufen am 19.05.2018).
- Rotering, C. (1990): Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen. Stuttgart 1990.
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionstheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart 1993.
- Röth, C. E. (2011): Internationalisierung von Logistikdienstleistern. Ressourcen - Märkte - Strategien. Diss., Berlin 2011.
- Rühli, E. (1995): Ressourcenmanagement: Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen. *Die Unternehmung*, 49(1995)2, S. 91-105.
- Ruiz-Moreno, A.; García-Morales, V. J. & Lloréns-Montes, F. J. (2008): The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. *Personnel Review*, 37(2008)5, S. 509-525.
- Rumelt, R. (1974): Strategy, structure and economic performance. Boston 1974.
- Rumelt, R. (1991): How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(1991)3, S. 167-185.
- Rumelt, R. P. (1984): Towards a strategic theory of the Firm. In: Lamb, R. B. (Hrsg.): Competitive strategic management. Englewood Cliffs 1984, S. 556-570.

- Rumelt, R. P. (1987): Theory, strategy, and entrepreneurship. In Teece, D. (Hrsg.): The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal. Cambridge 1987, S. 137-158.
- Rümenapp, T. (2002): Strategische Konfigurationen von Logistikunternehmen. Ansätze zur konsistenten Ausrichtung in den Dimensionen Strategie, Struktur und Umwelt. Diss., Wiesbaden 2002.
- Ruzzler, M.; Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006): SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2006)4, S. 476-497.
- Sampson, R. C. (2007): R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2007)2, S. 364-386.
- Sanchez, R. (2004): Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(2004)5, S. 518-532.
- Savignac, F. (2006): The impact of financial constraints on innovation: Evidence from French manufacturing firms. In: Cahiers de la Maison des Sciences Economiques 2006.
- Scheer, L. (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken. Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen. Diss., Wiesbaden 2008.
- Scherer, A. G. (2006): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. überarbeitete Aufl., Stuttgart 2006, S. 19-61.
- Scherer, A. G. & Beyer, R. (1998): Der Konfigurationsansatz im strategischen Management - Rekonstruktion und Kritik. *Die Betriebswirtschaft*, 58(1998)3, S. 332-347.
- Scherer, F. (1980): Industrial market structure and economic Pperformance. 2. Aufl., Boston 1980.
- Schilke, O. & Wirtz, B. W. (2008): Allianzfähigkeit – Eine Analyse zur Operationalisierung und Erfolgswirkung im Kontext von F&E-Allianzen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 5(2008), S. 479-516.
- Schindele, S. (1998): Der Kooperationsbegriff und die Bedeutung von Einkaufskooperationen. In: Voegelé, R. A. & Schindele, S. (Hrsg.): Einkaufskooperationen in der Praxis. Chancen, Risiken, Lösungen. Wiesbaden 1998, S. 29-47.

- Schmalensee, R. (1985): Do markets differ much? *American Economic Review*, 75(1985)3, S. 341-351.
- Schmidt, D. O. (1997): Unternehmenskooperationen in Deutschland. Wiesbaden 1997.
- Schmitz, H. (1999): Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, 23(1999)4, S. 465-483.
- Scholz, C. (1987): Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz. Berlin 1987.
- Scholz, C. (1988): Strategische Stimmigkeit. Probleme und Lösungsvorschläge. *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 17(1988)9, S. 445-450.
- Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1992, S. 533-552.
- Schoppe, S.; von Czege, A.; Münchow, M. M.; Stein, L. & Zimmer, K. (1995): Moderne Theorie der Unternehmung. München 1995.
- Schrader, S. (1991): Informal Technology Transfer Between Firms: Cooperation Through Information Trading. *Research Policy*, 20(1991)2, S. 153-170.
- Schumpeter, A. (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 5. Aufl., Berlin 1952.
- Segarra, A.; García-Quevedo, J. & Teruel, M. (2008): Barriers to innovation and public policy in Catalonia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(2008)4, S. 431-451.
- Sell, A. (2002): Internationale Unternehmenskooperationen. 2. Aufl., München 2002.
- Shah, R. H. & Swaminathan, V. (2008): Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(2008)5, S. 471-494.
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1999): Information rules. A strategic guide to the network economy. Boston 1999.
- Sharfman, M. P.; Wolf, G.; Chase, R. B. & Tansik, D. A. (1988): Antecedents of organizational slack. *Academy of Management Review*, 13(1988)4, S. 601-615.
- Shenkar, O. & Li, J. (1999): Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10(1999)2, S. 134-143.
- Shepherd, D. & Wiklund, J. (2009): Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2009)1, S. 105-123.
- Siemens AG (2014): Jahresbericht 2013. München 2014.
- Simon, H. (1988): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit. Stuttgart 1988.
- Simon, M. C. (2007): Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Wiesbaden 2007.

- Sinatra, A. (2000): Die strategische Architektur der diversifizierten Unternehmung. In: Hinterhuber, H. H.; Friedrich, S. A.; Matzler, K. & Pechlaner, H. (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung. München 2000, S. 31-53.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003): Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2003)4, S. 339-358.
- Sirmon, D. G.; Gove, S. & Hitt, M. A. (2008): Resource management in dyadic competitive rivalry. The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(2008)5, S. 919-935.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007): Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(2007)1, S. 273-292.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007): Managing firm resources in dynamic environments to create value. Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(2007)1, S. 273-292.
- Sjurts, I. (2000): Kollektive Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns. Wiesbaden 2000.
- Skarmeas, D.; Katsikeas, C.; Spyropoulou, S. & Salehi-Sangari, E. (2008): Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(2008)1, S. 23-36.
- Skaupy, W. (1995): Franchising. Handbuch für die Betriebs- und Rechtpraxis. 2. Aufl., München 1995.
- Moskalev, A. M. & Swensen, R. B. (2007). Joint venture around the globe from 1990-2000: Forms, types, industries, countries and ownership patterns. *Review of Financial Economics*, 16(2007)1, S. 29-67.
- Song, H. & Vannetelbosch, V. (2007): International R&D Collaboration Networks. *The Manchester School*, 75(2007)6, S. 742-766.
- Song, H.-S. & Lind, H. (2009): Pooling of resources in housing development through strategic alliances. Theoretical framework and options for the Swedish market. Working Paper, Department of Real Estate and Construction Management, Royal Institute of Technology (KTH), Stockholm 2009.
- Sontheimer, B. (1998): Die Marktanalyse als Basis der externen Diversifikationsentscheidung. München 1989.

- Spanos Y. & Lioukas S. (2001): An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resourcebased perspective. *Strategic Management Journal*, 22(2001)10, S. 907-934.
- Specht, G.; dos Santos, A. & Bingemer, S. (2004): Die Fallstudie im Erkenntnisprozess: Die Fallstudienmethode in den Wirtschaftswissenschaften. In: Wiedmann, K. P. (Hrsg.): Fundierung des Marketing. Wiesbaden 2004, S. 539-563.
- Stake, R. E. (2000): Qualitative case studies. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Hrsg.): The handbook of qualitative research. Thousand Oaks 2000, S. 443-466.
- Stake, R. E. (2006): Multiple case study analysis. London 2006.
- Stalk, G. & Hout, T. (1990): Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets. New York 1990.
- Staudt, E. (1992): Kooperationshandbuch: ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Stuttgart 1992.
- Staudt, E. (1994): Innovation barriers on the way from the planned to the market economy: the management of non-routine processes. *International Journal of technology Management*, 9(1994)8, S. 799-817.
- Staufen (2015): Aviation-Studie 2015 - Globale Wertschöpfungsketten managen. Unter: https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/STAUFEN.-studie-aviation-2015-de_DE.pdf (abgerufen am 19.05.2018).
- Stein, V. (2005): Kooperation. Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung. In: Zentes, J.; Swoboda, D. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 167-182.
- Steinke, I. (2008): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U.; Kardoff, E. v. & Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 6. Aufl., Reinbeck 2008, S. 319-331.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Stern (2017): Neue Bezahlmethode an deutschen Ladekassen – aber nur für Touristen aus China. Unter: <https://www.stern.de/wirtschaft/news/wechat-und-alipay--chinesische-bezahlmethoden-erobern-deutschland-7531556.html> (abgerufen am 19.05.2018).
- Stieglitz, N. (2003): Strategie und Wettbewerb in konvergierenden Märkten. Wiesbaden 2004.
- Storey, D. J. (1994): Understanding the small business sector. London 1994.

- Stuart, T. E.; Hoang, H. & Hybels, R. C. (1999): Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(1999)2, S. 315-349.
- Swoboda, B. (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden 2003, S. 35-63.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden 1992.
- Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 373-470.
- Sydow, J. & Möllering, G. (2009): Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate. 2. Aufl., München 2009.
- Sydow, J.; Windeler, A. & Wirth, C. (2002): Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt. *Die Betriebswirtschaft*, 62(2002)5, S. 459-473.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1996)S2, S. 27-43.
- T3n (2017): Google beschleunigt maschinelles Lernen in der Cloud. Unter: <https://t3n.de/news/google-maschinelles-lernen-cloud-tpu-823969/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Taege, U. C.; Ahrens, C.; Lachner, J. & Nassau, T. (1994): Entwicklungsstand und -perspektiven des Handels mit Konsumgütern. Berlin 1994.
- Tagesspiegel (2017): Rossmann bietet künftig als erste große Einzelhandelskette Deutschlands zusammen mit Wirecard Alipay-Zahlungen an / Chinesische Touristen können bald mit Alipay an der Kasse und im Onlineshop zahlen. Unter: <https://www.tagesspiegel.de/advertorials/ots/wirecard-ag-rossmann-bietet-kuenftig-als-erste-grosse-einzelhandelskette-deutschlands-zusammen-mit-wirecard-alipay-zahlungen-an-chinesische-touristen-koennen-bald-mit-alipay-an-der-kasse-und-im-onlineshop-zahlen/19628010.html> (abgerufen am 19.05.2018).
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986): "The New New Product Development Game." *Harvard Business Review* 64(1986)1.
- Tan, J. & Peng, M. W. (2003): Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(2003)13, S. 1249-1263.

- Tang, H.-K. & Yeo, K.-T. (2003): Innovation under Constraints: The case of Singapore. In: Shavinina, L. V. (Hrsg.): The international handbook on innovation. Kidlington 2003, S. 873-881.
- Teece, D. (1986): Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public Ppolicy. *Research Policy*, 15(1986)6, S. 285-305.
- Teece, D. J. (1981): The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, 22(1981)3, S. 3-17.
- Teece, D. J. (1982): Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1982)1, S. 39-63.
- Teece, D. J. (1986): Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. In: Teece, D. J. (Hrsg.): The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal. Cambridge 1986, S. 185-221.
- Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1990): Firm capabilities, resources, and the concept of strategy. Working Paper, University of California, Berkeley.
- Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(1997)7, S. 509-533.
- Teng, B.-S. (2007): Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(2007)1, S. 119-142.
- Teng, B.-S. & Das, T. K. (2008): Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46(2008)5, S. 725-742.
- Terlutter, R. & Dobrenova, F. (2012) Internationales Konsumentenverhalten. In: Binckebanck L. & Belz, C. (Hrsg.): Internationaler Vertrieb. Wiesbaden 2012.
- Theregister, Clarke, G. (2016): Google TensorFlow AI bots drafted into Ocado call centre service. Unter:
https://www.theregister.co.uk/2016/10/14/ocado_ai_call_center_rollout/ (abgerufen am 19.05.2018).
- Theurl, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik. In: Ahlert, D. & Ahlert, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Frankfurt am Main 2001, S. 73-91.
- Theurl, T. (2005): From corporate to cooperate governance. In: Theurl, T. (Hrsg.): Economics of internfirm networks. Tübingen 2005, S. 149-192.

- Theurl, T. (2007): Neue Wertschöpfungsstrategien von Unternehmen in globalisierten Märkten. In: Vollmer, U. (Hrsg.): Globalisierung und Wandel von Institutionen. Berlin 2007, S. 103-128.
- Theverge, Vincent, J. (2017): Google's latest platform play is artificial intelligence, and it's already winning. Unter: <https://www.theverge.com/2017/5/18/15657256/google-ai-machine-learning-tensorflow-io-2017-platform-play> (abgerufen am 19.05.2018).
- Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. 2. Aufl., Königstein im Taunus 1980.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1998): Crafting and implementing strategy. Chicago 1998.
- Tiberius, V. & Reckenfelderbäumer, M. (2004): Die Schaltbrettunternehmungen. Chancen und Risiken. Zürich 2004.
- Tirole, J. (1996): A theory of collective reputations (with applications to the persistence of corruption and to firm quality). *Review of Economic Studies*, 63(1996)1, S. 1-22.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007): Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(2007)3, S. 774-786.
- Tourigny, D. & Le, C. D. (2004): Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 13(2004)3, S. 217-250.
- Treis, B. (2000): Markteintrittsbarrieren im Handel - ökonomische Beurteilung und wettbewerbspolitische Konsequenzen. In: von der Oelsnitz, D. (Hrsg.): Markteintritts-Management. Stuttgart 2000, S. 43-63.
- Tröndle, D. (1987): Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen. Bergisch Gladbach 1987.
- Trott, P. (2008): Innovation management and new product development. 4. Aufl., Upper Saddle River 2008.
- Tveteras, R. & Eide, G. (2000): Survival of new plants in different industry environments in Norwegian manufacturing: A semi-proportional Cox model approach. *Small Business Economics*, 14(2000)1, S. 65-82.
- Urbano, D. & Yordanova, D. (2008): Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(2008)3, S. 167-185.
- Vahs, D. & Brem, D. (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Aufl., Stuttgart 2015.
- Väyrynen, K. (2009): Evolution of software business in industrial companies: Resources, Capabilities and Strategy. Diss., Oulu 2009.

- Venkatram, N. (1989): The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(1989)3, S. 423-444.
- Veugeliers, R. & Schneider, C. (2008): On young highly innovative companies: why they matter and how (not) to policy support them. *Industrial and Corporate Change*, 19(2008)4, S. 969-1007.
- Vieregge, P. (2005): Regionale Netzwerke als Bestandteil wettbewerbsfähiger Regionen. In: Becker, T.; Dammler, I.; Howaldt, J. & Loose, A. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin 2005, S. 177-190.
- Vizjak, A. (1990): Wachstumspotentiale durch strategische Partnerschaften. Bausteine einer der externen Synergie. München 1990.
- von Krogh, G. (1990): Types of rationality underlying strategic thinking. Working Papers Series, Division of Organization and Work Science, Norwegian Institute of Technology 1990.
- Voß, W. (2002): Ganzheitliche Bewertung von Unternehmensnetzwerken. Konzeption eines Bewertungsmodells. Frankfurt am Main 2002.
- Wallstreet Online (2017): Produkte von Aldi Süd künftig auch in China. Unter: <https://www.wallstreet-online.de/nachricht/9365976-produkte-aldi-sued-kuenftig-china> (abgerufen am 19.05.2018).
- Walsh, G. & Beatty, S. (2007): Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2007)1, S. 127-143.
- Walther, A.; Ritter, T. & Riesenhuber, F. (2007): Innovation development in supplier customer relationships: Does it give suppliers a bigger piece of the pie? *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 4(2007), S. 1-20.
- Wassermann, S. & Faust, K. (1994): Social network analysis: Methods and applications. Cambridge 1994.
- Webb, J. (1992): The mismanagement of innovation. *Sociology*, 26(1992)3, S. 471-492.
- Wegehaupt, P. (2004): Führung von Produktionsnetzwerken. Diss., Aachen 2004.
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations. London 1995.
- Weinzimmer, L. G.; Nystrom, P. C. & Freeman, S. J. (1998): Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24(1998)2, S. 235-262.
- Weis, C. A. (1996): Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategie: eine transaktionskostenorientierte Analyse. Wiesbaden 1996.

- Weiss, P. A. (1992): Die Kompetenz von Systemanbietern. Berlin 1992.
- Welge, M. & Al-Laham, A. (1999): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Welge, M. & Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Welge, M. & Holtbrügge, D. (2006): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. 4. Aufl., Stuttgart 2006.
- Welge, M. & Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 5. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Welt, Dierig, S. (2017): So buhlt Rossmann um chinesische Kunden. Unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article163490451/So-buhlt-Rossmann-um-chinesische-Kunden.html> (abgerufen am 19.05.2018).
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1984)2, S. 171-180.
- Wicklramansinghe, N. & Sharma, S. K. (2005): Key factors that hinder SMEs in succeeding in today's knowledge-based economy. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2(2005)2, S. 14-158.
- Williamson, O. (1975): Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. New York 1975.
- Williamson, O. E. (1985): The economics institutions of capitalism. New York 1985.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural analysis. *Administrative Science Quarterly*, 36(1991)2, S. 269-296.
- Williamson, O. E. (1999): Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(1999)12, S. 1087-1108.
- Winter, S. (1987): Knowledge and competence as strategic asset. In: Teece, D. (Hrsg.): The competitive Challenge. Berkeley 1987, S. 159-184.
- Wirecard (2016): Wirecard entwickelt App zur Akzeptanz von Alipay auf mobilen Endgeräten. Unter: <https://www.wirecard.de/newsroom/pressemeldungen/newsdetail/wirecard-entwickelt-app-zur-akzeptanz-von-alipay-auf-mobilen-endgeraeten/> (abgerufen am 19.05.2018).
- Wirtschaftswoche 1, Deuber, L. (2017): Die China Wette. Unter: <https://www.wiwo.de/politik/ausland/bmw-audi-und-co-die-china-wette/19786780.html> (abgerufen am 18.05.2018).

- Wirtschaftswoche 2, Kapalschinski, C. (2017): Rossmann und dm buhlen um die Chinesen.
Unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/drogerie-rivalen-rossmann-und-dm-buhlen-um-die-chinesen/19611030.html> (abgerufen am 18.05.2018).
- Witt, C. (2002): Wachstumsschmerzen beim Übergang vom Startup zum professionell geführten Unternehmen. Ursachen und Lösungsansätze. O.O. 2002.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen 1973.
- Wohlgemuth, O. (2002): Management netzwerkartiger Kooperationen. Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung. Wiesbaden 2002.
- Wolf, J. (2000): Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre. Wiesbaden 2000.
- Wolf, J. (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 4. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Wright, M.; Westhead, P. & Ucbasaran, D. (2007): Internalization of small and medium sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship. A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(2007)7, S. 1013-1029.
- Wrona, T. (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode. ESCP-EAP Working Paper Nr. 10, Berlin 2005.
- Wu, F.; Sinkovics, R. R.; Cavusgil, S. T. & Roath, A. S. (2007): Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2007)2, S. 283-302.
- Wu, M. (2013): Towards a Stakeholder Perspective on Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 8(2013)4, S. 20-29.
- Wziatek-Kubiak, A. & Peczkowski, M. (2011): The heterogeneity of firms response to obstacles to innovation: Persistent versus occasional innovators. Paper presented at the DIME Final conference 6-8 April 2011, Maastricht.
- Yahsi, B. (2017): Financial Supply Chain Management: Erfolgsfaktoren der Gestaltung von Finanznetzwerken. Diss., Darmstadt 2017.
- Yap, C. M. & Souder, W. E. (1994): Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronics firms. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1994)5, S. 418-432.
- Yin, R. (2003): Case Study Research. Design and Methods. 3. Aufl., London 2003.
- Yin, R. (2009): Case Study Research. Design and Methods. 5. Aufl., London 2009.

- Yin, R. K. (2011): Applications of case study research. Applied social research methods series. 3. Aufl., Thousand Oaks 2011.
- Zacharakis, A. L. (1998): Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(1998)3, S. 23-39.
- Zaheer, A. & Bell, G. G. (2005): Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(2005)9, S. 809-825.
- Zaheer, A.; McEvily, B. & Perrone, V. (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(1998)2, S. 141-159.
- Zahn, E. (1971): Das Wachstum industrieller Unternehmen. Versuch seiner Erklärung mit Hilfe eines komplexen, dynamischen Modells. Wiesbaden 1971.
- Zahn, E. (1988): Produktionsstrategie. In: Henzler, H. A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden 1988, S. 515-542.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2002)2, S. 185-203.
- Zajac, E. J.; Kraatz, M. S. & Bresser, R. K. (2000): Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(2000)4, S. 429-453.
- Zäpfel, G. & Pölz, W. (1987): Zur Analyse von Wettbewerbsvorteilen einer strategischen Geschäftseinheit. *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 9(1987)4, S. 257-265.
- Zentes, J. & Schramm-Klein, H. (2003): Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation. In: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden 2003.
- Zentes, J.; Swoboda B. & Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz. In: Zentes, B.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-34.
- Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement. München 2004.
- Zhong, H. (2011): The relationship between slack resources and performance: An empirical study from China. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 3(2011)1, S. 1-8.